



A Gestão e Tratamento de Reclamações em Serviços

por

Mónica Susana Figueiredo Lima Raposo Soares

Dissertação de Mestrado em Marketing

Orientada por: Prof. Doutora Teresa Fernandes

Porto
Setembro de 2011

BREVE NOTA BIOGRÁFICA

A candidata ingressou no Instituto Superior da Maia (ISMAI) em 1998, onde concluiu a licenciatura de Relações Públicas, no ano de 2004, com média final de 14 valores. Iniciou os seus estudos na Faculdade de Economia do Porto, no Mestrado de Marketing no ano de 2006, onde concluiu a parte escolar com média de 14 valores.

A nível profissional, iniciou funções em Janeiro de 2002 na empresa Vodafone, no *call center*, como assistente do serviço de apoio a clientes.

Em Maio de 2004 exerceu funções no departamento de Marketing da empresa Soc. Com. C. Santos, Lda. Mudou para o departamento de Vendas de Viaturas de Turismo, exercendo o cargo de secretária comercial em Janeiro de 2005 e lá permanecendo até Julho de 2007.

Em Julho de 2007 transitou para a empresa Nasamotor Veículos e Peças, SA em virtude de uma cisão/fusão com a Soc. Com. C. Santos, Lda. Actualmente, continua a exercer as mesmas tarefas de secretária comercial.

AGRADECIMENTOS

À FEP:

À Doutora Teresa Fernandes pela enorme ajuda, incentivo e disponibilidade.

À FAMÍLIA:

Ao meu pai por tudo o que fez por mim e por estar sempre presente quando preciso. À minha mãe pelo constante apoio e carinho incondicionais e por toda a ajuda incansável. Ao meu marido Daniel, por todo o amor, carinho, ajuda, apoio e compreensão em todos os momentos desta jornada. Ao meu filho Rodrigo, por todos os seus sorrisos, tornando a minha vida completa.

AOS AMIGOS:

À Sandra pela sua amizade e pelo incansável apoio, ajuda, disponibilidade e motivação em todas as fases do trabalho. À Paula pela sua imensa amizade e carinho. À Cátia, ao António e ao Sérgio por toda a ajuda, incentivo e compreensão.

Deixo ainda uma palavra de agradecimento a todos os que colaboraram neste estudo.

RESUMO

O aumento da pressão competitiva no mundo empresarial leva a uma maior exigência de serviço e orientação para o cliente e a não percepção deste factor por parte das empresas pode ser fatal.

Dado que as falhas são inevitáveis, principalmente quando se trata de serviços, devido à sua natureza e características únicas, uma das formas de diferenciação organizacional e de demonstração de preocupação com o cliente é levar a cabo um bom serviço de recuperação após uma falha.

Esta situação é muito importante principalmente se o cliente verbalizar a sua insatisfação, através da reclamação. A reclamação é uma segunda oportunidade que o cliente dá à empresa para se manter nessa condição (de cliente) e esta deve ser aproveitada pelo prestador de serviços como um factor competitivo.

Assim, para o cliente o que é verdadeiramente importante é o serviço e a forma como se sente importante para a empresa. Este factor torna-se ainda mais importante nas situações de falha de serviço. A forma como a empresa lida com a situação, como responde e tenta reparar a falha determina o sentimento subsequente do cliente.

A presente investigação tem como objectivo perceber se existe relação entre a satisfação do cliente com a resposta da empresa, e a sua retenção, fidelização e recomendação da empresa.

Para tal, foi levado a cabo um questionário, do qual se obtiveram 165 respostas válidas e a partir das quais se basearam as conclusões apresentadas.

Este estudo permitiu concluir que uma boa gestão e tratamento de reclamações permite à empresa reverter o estado de insatisfação do cliente. Possibilita ainda a retenção e fidelização do cliente, bem como a recomendação da empresa.

Assim se conclui que o investimento realizado no sistema de gestão de reclamações é totalmente justificado, dado que traz à empresa um retorno em termos de satisfação do cliente e fomenta a sua relação a longo-prazo, o que acarreta lucros.

ABSTRACT

The competitive pressure in the business world, leads to a greater demand for service and customer orientation and lack of awareness of this factor by companies can be fatal. Given that failures are inevitable, especially when it comes to services, due to its nature and unique characteristics one of the differentiation ways is demonstration of concern for the customer and carrying out a good recovery service after a failure. This is especially important if the customer expresses his dissatisfaction with a complaint. The complaint is a second opportunity that the customer gives to the company to remain in this condition (customer) and this should be used by service provider as a competitive factor. Thus, for the customer what is truly important is the service and how he feels important to the company. This factor becomes even more important in situations of service failure. The way the company handles the situation, how it responds and attempts to repair the fault determines the subsequent feeling of the customer.

This research aims to understand if there is a relationship between customer satisfaction with the company's response, and its retention, loyalty and recommendation of the company.

For this purpose, we carried out a questionnaire, of which 165 valid responses were obtained and from which conclusions were based.

This study concluded that proper management and treatment of complaints allows the company to reverse the state of customer dissatisfaction. It also allows the retention and customer loyalty, and the recommendation of the company.

These results indicate that the investment made in the complaints management system is fully justified, given the positive feedback to the company in terms of customer relations.

ÍNDICE GERAL

Breve Nota Biográfica	i
Agradecimentos.....	ii
Resumo.....	iii
Abstract.....	iv
Índice de Quadros.....	viii
Índice de Figuras.....	ix

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO, RELEVÂNCIA, OBJECTIVO E ESTRUTURA DO ESTUDO	2
1.1 Relevância do estudo	3
1.2 Objectivo e Estrutura do estudo	3

CAPÍTULO 2

SERVIÇOS, EXPECTATIVAS, QUALIDADE E SATISFAÇÃO DO CLIENTE	4
2.1 Definição e natureza dos serviços.....	4
2.2 A influência das expectativas na satisfação do cliente	4
2.3 Qualidade vs satisfação do cliente	6

CAPÍTULO 3

FALHAS DE SERVIÇO	8
--------------------------------	----------

3.1 As falhas de serviço	8
3.2 Como reagem os clientes às falhas de serviço	9
3.2.1 Comportamento Não Reclamante	12
3.2.2 Comportamento Reclamante.....	14
3.2.3 <i>Mau</i> comportamento do consumidor	16

CAPÍTULO 4

TRATAMENTO E GESTÃO DE RECLAMAÇÕES.....	18
4.1 Conceito de Reclamação.....	18
4.2 Gestão de Reclamações	19
4.3 Tratamento de Reclamações	20
4.3.1 Encorajar e encaminhar as reclamações	23
4.3.2 Tempo de resposta perante a reclamação	25
4.3.3 O papel do pessoal de contacto.....	26

CAPÍTULO 5

RECUPERAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES	30
5.1 Recuperação de clientes.....	30
5.2 Estratégias de recuperação	34
5.3 Relação da recuperação com a satisfação e a fidelização	35
5.4 Paradoxo do processo de recuperação de cliente.....	39

PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO

CAPÍTULO 6

IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA, HIPÓTESES E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	43
6.1 Identificação do problema a investigar	43

6.2 Objectivo do estudo, Modelo de análise e Hipóteses a investigar	43
6.3 Metodologia	45
6.3.1 Metodologia quantitativa: Questionário	46
6.3.2 Recolha de dados	48
 CAPÍTULO 7	
ANÁLISE DE RESULTADOS	49
7.1 Caracterização descritiva da amostra.....	49
7.2 Análise e discussão de resultados	55
 CAPÍTULO 8	
CONCLUSÃO, CONTRIBUTOS, LIMITAÇÕES E FUTURAS INVESTIGAÇÕES	61
8.1 Conclusões e contributos da investigação	61
8.2 Limitações do estudo e Sugestões de futuras investigações	62
 BIBLIOGRAFIA	65
 ANEXOS.....	80

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 3.1. Tipos de resposta à insatisfação	10
Quadro 3.2. Comportamento reclamante e custos para a organização.....	10
Quadro 5.1. Experiências satisfatórias de deleite para os clientes em situações de uma e duas falhas.....	33
Quadro 5.2. Acção esperada pelo cliente e como deve ser executada	38
Quadro 7.1. Sexo	49
Quadro 7.2. Faixa Etária.....	49
Quadro 7.3. Habilitações Literárias.....	50
Quadro 7.4. Grau de Satisfação	51
Quadro 7.5. Motivos de Insatisfação	51
Quadro 7.6. Motivos de Satisfação.....	52
Quadro 7.7. Retenção do Cliente.....	53
Quadro 7.8. Lealdade do Cliente	53
Quadro 7.9. Resposta da empresa vs Lealdade do cliente.....	54
Quadro 7.10. Recomendação da empresa.....	54
Quadro 7.11. Resposta da empresa vs Recomendação.....	55
Quadro 7.12. Satisfação vs Retenção	56
Quadro 7.13. Satisfação vs Retenção – Teste Qui-Quadrado	56
Quadro 7.14. Satisfação vs Fidelização.....	57
Quadro 7.15. Satisfação vs Fidelização – Teste Qui-Quadrado	58
Quadro 7.16. Satisfação vs Recomendação.....	58
Quadro 7.17. Satisfação vs Recomendação Teste Qui-Quadrado	59
Quadro 7.18. Hipóteses sujeitas a investigação e seu resultado.....	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Zona de tolerância do cliente	5
Figura 3.1. Falhas de serviço e comportamento reclamante.....	11
Figura 4.1. Tratamento de reclamações e avaliação do serviço	22
Figura 4.2. As ligações da cadeia Serviço-Lucro	29
Figura 5.1. Factores que podem ter impacto na imagem corporativa e intenção do cliente.....	37
Figura 6.1. Modelo de análise.....	44
Figura 7.1. Sexo.....	49
Figura 7.2. Faixa Etária	49
Figura 7.3. Habilitações Literárias.....	50
Figura 7.4. Grau de Satisfação.....	51
Figura 7.5. Motivos da Insatisfação.....	51
Figura 7.6. Motivos da Satisfação	52
Figura 7.7. Retenção do cliente	53
Figura 7.8. Lealdade do cliente.....	53
Figura 7.9. Resposta da empresa vs Lealdade do cliente	54
Figura 7.10. Recomendação da empresa	54
Figura 7.11. Resposta da empresa vs Recomendação	55

PARTE I

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO 1- INTRODUÇÃO, RELEVÂNCIA, OBJECTIVO E ESTRUTURA DO ESTUDO

Numa era em que tudo é imitável, e todas as organizações tentam pôr em prática as melhores estratégias, o serviço é o que verdadeiramente as diferencia das suas concorrentes.

Assim, as empresas enfrentam uma pressão e exigência cada vez maiores a nível de serviço do cliente. Quando ocorre uma falha, a resposta oferecida ao cliente tem o potencial de restaurar a sua confiança e reforçar a sua fidelização, ou de piorar a insatisfação do cliente e conduzi-lo à concorrência (Smith *et al*, 1999).

É desta pressão e deste grau de exigência que acontecem as reclamações. As reclamações nascem da insatisfação que o cliente sente, quando vê as suas expectativas fracassadas. E ao reclamar, o cliente está a dar a hipótese da empresa melhorar aquilo que não está a funcionar adequadamente, possibilitando a manutenção de boas relações entre ambos e contribuindo para a satisfação geral.

As empresas que levam a sério as reclamações efectuadas pelos seus clientes, conseguem melhores relações com os seus clientes aumentando por isso a fidelidade e os lucros.

Nesta perspectiva são cada vez mais as empresas que vêem as reclamações como uma oportunidade e não como uma ameaça (como eram vistas anteriormente) e como uma ferramenta de Marketing bastante relevante. No entanto e nesta matéria, existe ainda um longo caminho a percorrer. Isto acontece, porque ainda existem muitos clientes insatisfeitos com a forma como as empresas lidam com as suas reclamações (o que será verificado ao longo do presente estudo).

Ao nível da gestão, deve ser um compromisso da administração a disponibilização de recursos para captar e monitorizar os dados provenientes das reclamações, que podem ser depois usados para trocar procedimentos e processos. A administração deve assegurar uma alteração na mentalidade tradicional e que existe uma lógica no que diz respeito a sistemas, processos, medidas e tecnologia para assegurar a ideia de reclamação como uma oportunidade (McCole, 2004).

As reclamações bem como o seu tratamento de reclamações não devem por isso, ser separados de uma abordagem geral de uma boa gestão (Johnston e Mehra, 2002).

1.1 Relevância do Estudo

Existe uma forte ligação entre a efectiva recuperação de clientes e a sua satisfação, intenção de recompra, fidelização, confiança e relações a longo prazo com a empresa. No entanto, verifica-se que muitos clientes se encontram insatisfeitos com a forma como a empresa lidou/tratou as suas reclamações. É notório ainda que poucas empresas aprendem com os seus próprios erros (Johnston e Mehra, 2002).

Esta investigação chama a atenção para a importância das reclamações, bem como do seu correcto tratamento e gestão, no sentido de recuperar clientes que de outra forma estariam perdidos.

1.2 Objectivo e estrutura do Estudo

Este estudo tem como objectivo aferir o impacto que o bom tratamento/gestão de reclamações tem no comportamento do consumidor, nomeadamente a nível de retenção, fidelização e recomendação.

Assim, esta investigação está organizada em duas grandes partes: o enquadramento teórico e o estudo empírico.

Quanto à primeira parte, esta é referente aos conceitos necessários para entender posteriormente o trabalho de campo. Desta forma são abordados os temas: expectativas, satisfação, qualidade, reclamação, falhas e recuperação.

Quanto ao estudo empírico (Parte II), são trazidas as abordagens teóricas para a sua aplicação prática. Assim, é apresentada a metodologia de investigação, caracterizada a amostra e efectuada a discussão dos resultados.

Para terminar são enunciadas as limitações e contribuições do presente estudo, bem como algumas linhas para futuras investigações.

CAPÍTULO 2 – SERVIÇOS, EXPECTATIVAS, QUALIDADE E SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Este capítulo pretende esclarecer e definir os serviços e as suas características, bem como a importância de conceitos como: as expectativas, qualidade, e satisfação do cliente em serviços.

2.1 Definição e natureza dos serviços

Os serviços são desempenhos, acções e esforços. Assim, têm características que os tornam únicos e bem diferentes dos bens. A primeira característica que os define é a intangibilidade. Os serviços não podem ser vistos, sentidos, degustados ou tocados da mesma forma que os bens tangíveis. Trata-se de uma experiência e como tal, é intangível e avaliada subjectivamente (Lovelock e Wirtz, 2007).

Outra das características que define os serviços é a sua inseparabilidade. Diz respeito à conexão física do provedor de serviços com o serviço prestado, bem como o envolvimento do cliente e de terceiros (outros clientes) no processo de produção do serviço (Lovelock e Wirtz, 2007).

Os serviços caracterizam-se também pela heterogeneidade, o que torna impossível quase que por definição, que uma operação de serviços alcance 100% de perfeita qualidade continuamente. Isto significa que não existe a possibilidade de controlar a qualidade do serviço antes que ele chegue ao cliente (Lovelock e Wirtz, 2007).

A perecibilidade é o último factor característico dos serviços. Esta situação refere-se ao facto de que serviços não podem ser armazenados em stock, assim os que não são vendidos quando disponíveis deixam de existir. Um serviço não pode ser separado no tempo e no espaço, ou seja é consumido no local da produção (Lovelock e Wirtz, 2007).

2.2 A influência das expectativas na satisfação do cliente

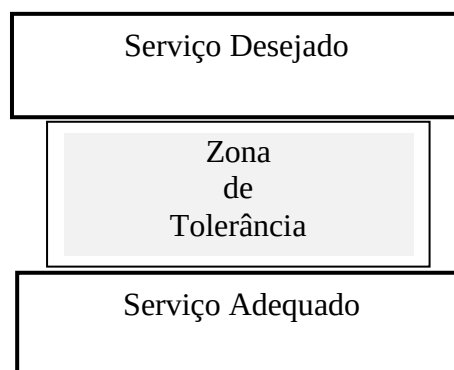
A teoria mais conhecida acerca das expectativas do cliente é, sem dúvida, a de Oliver (1980). Este paradigma baseia-se na confirmação/desconfirmação de expectativas e afirma que a satisfação do cliente é o resultado de um processo evolutivo, onde ele

compara a sua expectativa com aquela que foi de facto, a performance do serviço. No decorrer deste processo, o cliente desenvolve sentimentos de satisfação/insatisfação (Oliver, 1980; Cadotte *et al*, 1987).

Assim, Oliver (1980) defende que a escolha do cliente se baseia num processo que envolve expectativas ou crenças nos atributos da marca, atitudes e intenções. Aquando da sua utilização, o consumidor faz uma avaliação da performance da marca e da sua experiência. Desta avaliação podem surgir três resultados: quando a performance é de acordo com o esperado, ocorre uma confirmação e, por isso um sentimento neutro; quando a performance é superior ao espectável, existe uma desconfirmação positiva, levando à satisfação; por fim, quando a performance é inferior ao desejado, leva a uma desconfirmação negativa e, conseqüentemente à insatisfação (Oliver, 1980; Day *et al*, 1981; Gilly e Gelb, 1982; Cadotte *et al*, 1987).

Zeithaml e Bitner (2003) estudaram as expectativas do cliente e afirmam que existem dois níveis de expectativas acerca do serviço: o serviço desejado (que diz respeito ao que o cliente gostaria de receber) e o serviço adequado (refere-se áquilo que o consumidor está disposto a aceitar). Entre estes dois itens em que o primeiro é o máximo e o segundo o mínimo, existe uma margem de erro que o cliente está disposto a aceitar, à qual os referidos autores denominam de Zona de Tolerância. Esquemáticamente, pode ser representado desta forma:

Figura 2.1. Zona de Tolerância do cliente



(Fonte: Zeithaml e Bitner, 2003, pp.69).

O facto das empresas enveredarem alguns dos seus esforços no sentido de perceber a zona de tolerância dos seus clientes, irá permitir-lhes conhecer e identificar o nível de performance ideal, expectável e inaceitável dos seus consumidores (Hill e Jim, 2006).

2.3 Qualidade vs satisfação do cliente

Quando a empresa dá à satisfação do cliente a importância devida, esta pode ser uma fonte de lucro e uma forma de conquista de quota de mercado (Fornell e Wernerfelt, 1987). Por outro lado, a satisfação do cliente leva à diminuição dos custos e ao aumento da retenção dos consumidores (Harker e Egan, 2005)

As empresas conseguem perceber se estão a satisfazer ou não os seus clientes através de dois mecanismos de feedback dos consumidores: o abandono e a reclamação (Hirschman, 1970). Quer uma atitude, quer outra, tem consequências directas na relação do cliente com a organização (Andreassen, 1999).

Existe, no entanto, um aspecto muitas vezes negligenciado pelas empresas que é a diferença entre um cliente satisfeito e deleitado (Jones e Sasser, 1995). Algumas empresas acreditam que é suficiente obter a satisfação do cliente e que devem centrar as suas atenções nos consumidores que não estão satisfeitos. Crêem que transformar a satisfação em deleite exige investimento e o retorno que a empresa tem não é compensatório (Jones e Sasser, 1995).

Um estudo realizado pela Xerox, revela que os clientes deleitados têm seis vezes mais probabilidade de efectuar a recompra do que os que estão apenas satisfeitos. Assim sendo, o facto do cliente estar satisfeito não é suficiente para o manter fidelizado. Os clientes verdadeiramente fidelizados são os que se encontram plenamente satisfeitos (Jones e Sasser, 1995). Esta situação é substancialmente significativa especialmente em mercados bastante competitivos. Os clientes querem ficar plenamente satisfeitos. Caso contrário, se tiverem opções disponíveis, facilmente trocarão de empresa (Jones e Sasser, 1995).

A satisfação do cliente está intimamente ligada à qualidade do serviço prestado e percebido (Jones e Sasser, 1995). Logo, quando um cliente procura um determinado prestador de serviços, espera receber o serviço da melhor forma e com o máximo de qualidade, ou seja, tem uma determinada expectativa (Harker e Egan, 2005). É no encontro de serviços e, no qual o prestador de serviços e o cliente interagem (momento da verdade), que o cliente fica satisfeito ou insatisfeito, o que determina se volta ou não (Chung-Herrera *et al*, 2004).

Cronin *et al* (2000) efectuaram um estudo visando a contextualização dos efeitos da qualidade, satisfação e valor nas intenções comportamentais dos consumidores, especificamente em encontros de serviços.

A investigação indica que quer a qualidade de serviço (percebida), quer o valor do serviço são determinantes na satisfação do cliente. Verifica-se ainda que, o valor de um serviço é largamente definido pelas percepções de qualidade. Os consumidores de serviços depositam maior importância na qualidade do serviço, do que propriamente nos custos associados à sua aquisição. Do ponto de vista empresarial, este facto enfatiza a importância da qualidade como um objectivo tático, operacional e estratégico. Do ponto de vista teórico, estas conclusões reforçam que a qualidade do serviço é um importante factor na tomada de decisão para os clientes de serviços. Assim, é de suma importância para a empresa assumir simultaneamente o papel das três variáveis (qualidade de serviço, valor do serviço e satisfação) como uma abordagem multidimensional (Cronin, 2000).

A qualidade do serviço está, no entanto, sujeita a falhas. Estas falhas podem ocorrer não só no resultado final do encontro de serviços, mas também durante o processo de entrega devido às características únicas do serviço (Parasuraman *et al*, 1985).

CAPÍTULO 3 – FALHAS DE SERVIÇO

Dado que não existe um serviço totalmente à prova de erro, neste capítulo tentar-se-á explicitar em que consistem as falhas de serviços e as possíveis reacções do cliente às mesmas. Por outro lado, verificar-se-á quais os comportamentos adoptados pelo consumidor como resposta a essas mesmas falham.

3.1 As falhas de serviço

Os prestadores de serviços estão sujeitos a falhas. Estas falhas devem-se primeiramente à própria natureza e características dos serviços, (conforme foi explicado no capítulo 2), as quais levam inevitavelmente a resultados mais heterogéneos comparativamente com o processo de produção. Por outro lado, a falha pode prender-se também com outras características dos serviços como: a variabilidade do desempenho nos serviços e a inseparabilidade entre a sua produção e o seu consumo (Hess *et al*, 2003).

Assim, a falha de serviço ocorre quando a experiência vivida é diferente da expectativa do cliente e é totalmente diferente no caso dos serviços em relação a produtos tangíveis, uma vez que no serviço envolve um resultado psicológico e no produto o impacto no cliente é, geralmente impessoal (Hocutt *et al*, 1997).

Estas situações de falhas no sistema, problemas de organização, entre outras situações internas são causadoras da insatisfação do cliente (Firnstahal, 1989) e as empresas capazes de entender as possíveis reacções do cliente perante a falha, são as que mais conseguem aumentar a verbalização da insatisfação, tendo a oportunidade de reparar o erro e de reter o cliente (Stephens e Gwinner, 1998).

Estas falhas levam a diferentes reacções por parte do cliente, tal como se irá verificar nos pontos seguintes, no entanto é importante ter em conta que não é apenas a constatação da falha do produto/serviço que determina a resposta do reclamante. Os clientes tentam perceber o porquê da falha ter ocorrido e a razão inferida influencia a atitude que tomam. Assim, a teoria da atribuição prevê que a causa inferida para falha

do produto influencia e actua como modelador da resposta do consumidor (Krishnan e Valle, 1979; Folkes, 1984; Crié, 2003).

As causas para a falha do produto/serviço podem ser categorizadas em três dimensões: pela sua estabilidade (se são temporárias ou permanentes), pelo seu foco (se estão relacionadas com a empresa ou com o consumidor), e pela sua controlabilidade (previsíveis) (Folkes, 1984; Blodgett *et al*, 1995).

3.2 Como reagem os clientes às falhas de serviço

É muito importante para a empresa perceber quais as circunstâncias específicas nas quais o consumidor reconhece que uma experiência altamente insatisfatória tem impacto suficiente para nem ser assimilada psicologicamente, nem facilmente esquecida, considerando portanto opções de resposta. Esta situação pode ser tratada como um processo sequencial de decisão cuja primeira é tomar ou não atitude. Se a decisão é tomar atitude, então surge um segundo estágio que é a escolha de uma ou várias opções de resposta (Day *et al*, 1981).

Hirschman (1970) conceptualizou as respostas à insatisfação no seu modelo “Exit, Voice and Loyalty”. A saída (exit) diz respeito uma resposta destrutiva à insatisfação que se manifesta através de uma quebra na relação com a empresa, o produto, o retalhista ou o fabricante. A verbalização da resposta (voice) é uma resposta construtiva com a expectativa de que algo mude na organização a nível de normas, políticas ou práticas. Caracteriza-se pela reclamação que é feita a amigos, associações de consumidores ou à empresa. A fidelização (loyalty) é constituída por dois aspectos: construtivo e passivo.

Mais tarde, Singh (1988) desenvolveu um modelo assente em três respostas possíveis: verbalização dos sentimentos para com a empresa; word of mouth; e comunicação a terceiros acerca do problema. Neste estudo, Singh (1988) analisou as classificações das intenções do comportamento reclamante fazendo a diferenciação entre dois tipos distintos: comportamentais (todo o tipo de acções que o cliente possa tomar após um episódio de insatisfação) e não-comportamentais (ausência de atitude por parte do

cliente). No seguimento da investigação de Singh (1988), Crié (2003) sugere a distinção entre respostas comportamentais e não-comportamentais, como podemos verificar no quadro abaixo:

Quadro 3.1. Tipos de resposta à insatisfação

Tipo de resposta	Entidade	
	Pública (vendedores, fabricantes, associações, meios legais)	Privada (família, amigos, conhecidos)
Comportamental	Reclamação Acção legal Devolução do item Pedido de reparação	Word of mouth Boicote/saída
Não-comportamental	Inacção, como ou sem alteração de atitude Esquecer ou perdoar	

(Fonte: Adaptado de Crié, 2003, pp. 61)

Davidow e Dacin (1997) optaram por chamar a atenção para a relação entre os tipos de respostas dos clientes e as suas potenciais consequências:

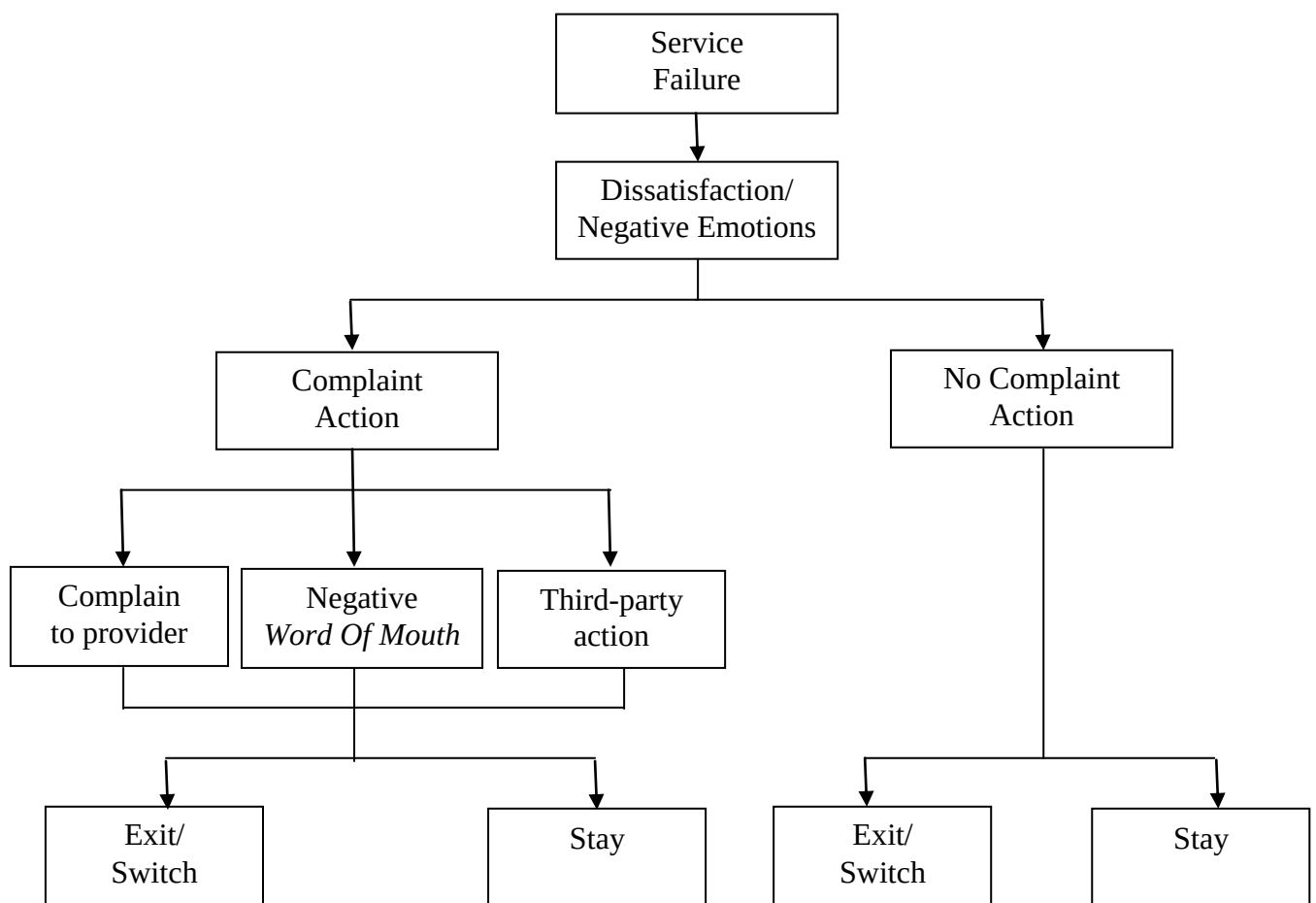
Quadro 3.2. Comportamento reclamante e custos para a organização

Tipo de Comportamento	Potencial custo a nível de mercado	Potencial ganho de informação
Saída ou Boicote	Perda de um cliente	Queda na estatística de vendas
<i>Word of Mouth</i>	Perda de vários clientes	Queda na estatística de vendas
Reclamação à empresa	Custo da compensação para reter o cliente	Saber o que causou o problema e como solucioná-lo
Reclamação a terceiros	Custo do procedimento e perda de cliente	Saber o que causou o problema

(Fonte: Adaptado de Davidow e Dacin, 1997, pp. 452)

De acordo com Zeithaml, *et al* (2006) existem uma série de sentimentos negativos que um cliente poderá experienciar quando se depara com uma falha no serviço, tais como: raiva, descontentamento, desilusão, ansiedade, entre outros. Estes sentimentos iniciais determinam a atitude que o cliente vai tomar. Os autores sugerem possíveis respostas do cliente face a más experiências conforme o esquema abaixo:

Figura 3.1. Falhas de serviço e comportamento reclamante



(Fonte: Zeithaml *et al*, 2006, pp. 219).

Zeithaml, *et al* (2006) referem que os clientes podem ser agrupados em quatro categorias, de acordo com as suas respostas às falhas de serviço: passivos, activos, irados e activistas. Os passivos (*passives*) são aqueles clientes que não tomam qualquer acção. Os activos (*voicers*) são os clientes que costumam apresentar a sua reclamação à empresa. Quanto aos irados (*irates*), sentem-se extremamente zangados com a empresa

e, enveredam pelo *word of mouth* negativo e pela troca da empresa. Finalmente os activistas (*activists*) caracterizam-se pela reclamação em todas as suas formas: à empresa, a terceiros e *word of mouth*.. No extremo, este tipo de reclamante poder-se-á tornar no tipo de cliente denominado de “terrorista” - clientes que aproveitam toda e qualquer oportunidade para criticar a empresa.

3.2.1 Comportamento Não Reclamante

As reclamações constituem um importante mecanismo de feedback para os gestores e o facto dos clientes insatisfeitos não reclamarem, bloqueia esta vantagem (Zairi, 2000; Mello *et al*, 2004). Esta situação pode mascarar os problemas de mercado e não chamar a atenção para os problemas que podem e devem ser corrigidos (Richins, 1982). Por outro lado, os não reclamantes podem ainda facilmente contar a outros a sua experiência desagradável, incorrendo no *word of mouth* negativo (Richins, 1982), aumentando as hipóteses de perder vendas (Stephens e Gwinner, 1998; Nyer, 2000; Lovelock e Wirtz, 2007).

Esta situação faz com que a gestão não tenha conhecimento da fonte da insatisfação, nem mesmo da insatisfação em si não alterando por isso, os seus procedimentos (Krishnan e Valle, 1979; Nyer, 2000) e não tendo hipótese de evitar que o erro volte a ocorrer (Stephens e Gwinner, 1998; Swartz e Iacobucci, 2000). Por outro lado, quando os clientes não reclamam, a empresa não tem a possibilidade de compensar o cliente (Davidow e Dacin, 1997).

Os não reclamantes devem representar grande preocupação para a empresa, uma vez que os clientes que não reclamam ou já deixaram a empresa ou preparam-se para o fazer, o que pode ter efeitos devastadores (Day *et al*, 1981; Stephens e Gwinner, 1998; Hoffman e Bateson, 2006). Buckingham (2003) afirma mesmo que por cliente que reclama, 26 silenciosamente abandonam a empresa. Já Lovelock e Wirtz (2007), afirmam que apenas entre 5 a 10% de clientes insatisfeitos reclamam.

Para a empresa é de extrema importância perceber porque razão os clientes insatisfeitos não reclamam (Day e Bodur, 1978). Por um lado, a maior parte das pessoas não tira parte do seu tempo para oficializar uma reclamação (Day e Landon, 1976; Gronhaug, 1977). Este factor deve-se muitas vezes à complexidade do processo de reclamação (Lovelock e Wirtz, 2007). Outra circunstância importante é o facto de alguns clientes não reclamarem, porque sentem que o prestador de serviços não será capaz de resolver o problema, (Blodgett *et al*, 1995), pela incerteza que sentem quanto à compensação que vão receber, ou por não saberem onde se dirigir (Lovelock e Wirtz, 2007). Os clientes podem ainda não apresentar a sua reclamação porque não se sentem com conhecimentos ou qualificações suficientes para fazê-lo (Hoffman e Bateson, 2006).

Por outro lado, muitos clientes insatisfeitos preferem expressar o seu desagrado em privado a família e amigos ou trocar de empresa (Lovelock e Wirtz, 2007).

É importante ter em conta que a maior parte dos clientes são ganhos ou perdidos em momentos inesperados (Buckingham, 2003).

Uma investigação levada a cabo por Bearden e Teel (1980) que analisou as influências pessoais no comportamento reclamante, relacionou as atitudes do consumidor para com a reclamação com as características individuais de confiança, risco percebido e atitude em relação à situação. Os resultados sugerem o grande impacto que as características individuais, percepções de risco e influências situacionais têm no comportamento reclamante. A falta de confiança, a percepção do risco (Day *et al*, 1981) envolvido na reclamação pública e os sentimentos em geral acerca de situações que envolvam interações devidas à reclamação são variáveis pessoais que inibem o consumidor de reclamar (Bearden e Teel, 1980).

Goodwin e Spiggle (1989) verificaram que os consumidores podem associar diferentes significados, e até com conotações negativas ao comportamento reclamante, bem como à palavra “reclamação”, o que leva muitas vezes, a evitar a reclamação.

Kim *et al* (2003) concluem que clientes com atitudes positivas para com a reclamação, são menos propensos a enveredarem por comportamentos negativos, tais como o word of mouth ou o abandono da empresa (Day e Landon, 1976), optando pela reclamação (Richins, 1982).

3.2.2 Comportamento Reclamante

Para Singh (1988), o comportamento reclamante pode ser visto como um conjunto de possíveis respostas do consumidor a uma experiência de compra insatisfatória. Goodwin e Spiggle (1989) definem o comportamento reclamante como uma actividade social, particularmente observável, que inclui pesquisa de informação, avaliação de alternativas e escolhas. Blodgett *et al*, (1993) descrevem o comportamento reclamante como um processo dinâmico, no qual as respostas iniciais de baseiam em factores como: probabilidade de sucesso, atitude individual para com a reclamação e a importância do produto (Gronhaug, 1977).

Jacoby e Jacard (1981) afirmam que o comportamento reclamante do consumidor é um fenómeno complexo influenciado por muitos factores incluindo a insatisfação com o produto, a reputação do fabricante e/ou retalhista, acesso fácil aos canais de reclamação, vontade das empresas em dar a compensação, características pessoais, atitudes e motivações do consumidor, custos e benefícios da reclamação, factores sócio-económicos e normas sociais. Também os antecedentes assumem um papel importante no que diz respeito a influências (Oliver, 1987), o que significa que a decisão do cliente optar ou não pela reclamação, não está dependente apenas insatisfação que sente quando a falha ocorre (Stephens e Gwinner, 1998).

O comportamento reclamante ocorre após reflexão por parte do consumidor e resulta de uma dupla avaliação cognitiva. Por um lado, é definido como um processo no qual o individuo avalia a influência que uma situação em particular e num dado contexto terá no seu bem-estar. Por outro lado, pode ser analisado como uma estratégia de resolução do problema e está dependente da situação e dos recursos psicológicos do cliente (Stephens e Gwinner, 1998).

Morganosky *et al* (1987) na investigação acerca do comportamento reclamante verificaram que os segmentos de mercado com mais tendência a reclamar são os indivíduos com maiores habilitações e poder financeiro (Beardon e Mason, 1984; Garrett e Toumanoff, 2010). Devido aos seus níveis educacionais mais elevados, tendem a estar mais atentos às alternativas para obter satisfação.

Alguns estudos apontam as diferenças entre o comportamento reclamante do cliente em produtos e em serviços. Richins (1987) sugere que as características do problema do produto são o maior factor relacionado com o comportamento reclamante. Comparativamente, a inerente intangibilidade dos serviços faz com que os consumidores aprendam através da experiência, tornando mais difícil alterar uma opinião negativa (Zeithaml *et al*, 1993). Assim, dado que os produtos e os serviços apresentam características diferentes de compra podem existir variações no comportamento reclamante, bem como diferentes implicações estratégicas.

Para Zeithaml *et al* (1993) os consumidores reclamam menos frequentemente acerca de serviços do que em relação a produtos, devido ao risco interpessoal envolvido às reclamações em serviços. Swartz e Brown (1989) concordam mas particularizam que embora as reclamações em serviços embora sejam menos, são apresentadas de forma mais enérgica do que as relativas a produtos. Esta situação deve-se também ao facto das reclamações em serviços demonstrarem mais gravidade do que no caso dos produtos (Warren e Gilbert, 1993).

Zeithaml *et al* (2006) vão mais longe e afirmam que os clientes reclamam com mais frequência quando se trata de serviços caros, de alto risco ou que envolvam o ego (assistência médica, pacotes de viagens). Pelo contrário, as reclamações diminuem quando os serviços são mais baratos ou de compra mais frequente (*fast-food*).

Segundo Lovelock e Wirtz (2007), os clientes podem reclamar por quatro razões: para obter algum tipo de compensação ou restituição, com o objectivo de expelir o seu nervosismo, porque querem ajudar a melhorar o serviço ou simplesmente, para evitarem que outros clientes passem pela mesma experiência negativa que eles próprios passaram.

O comportamento reclamante do consumidor deve ser encarado como um processo, isto é não depende apenas dos factores iniciais, mas da avaliação feita pelo cliente e da sua evolução ao longo do tempo. Assim, este tipo de comportamento constitui um subconjunto de possíveis respostas à insatisfação percebida à volta de um episódio de compra durante o consumo ou a posse do bem/serviço (Crié, 2003).

Este tipo de comportamento não é um fenómeno instantâneo, é sim o culminar de um processo de avaliações preliminares influenciadas por factores iniciadores (insatisfação, atribuição da causa, percepção de justiça (Smith *et al*, 1999) na transacção e factores psicológicos individuais do consumidor) e modeladores (experiência e atitude para com a reclamação, personalidade do indivíduo, sensibilidade à qualidade, estrutura do mercado, características socioculturais e avaliação dos custos associados à reclamação) (Johnston e Mehra, 2002; Crié, 2003; Fernandes e dos Santos, 2008).

Assim, torna-se importante analisar de que forma esta intenção (reclamar) aumenta e muda ao longo do tempo. O processo não acaba na exposição da reclamação. Inclui ainda a avaliação do cliente relativamente à resposta da empresa e é concluído com o comportamento final que daí surge: a recompra ou a saída (Crié, 2003).

3.2.3 Mau comportamento do consumidor

Existem clientes verdadeiramente *mal comportados*. Este mau comportamento é classificado por Fullerton e Punj (1993) como *aberrante*. Estes autores definem-no como o comportamento em situações de intercâmbio que viola as normas aceites e que são consideradas descredibilizadoras quer para a empresa, quer para os outros clientes. Este comportamento engloba actos individuais e em grupo e pode resultar em danos sérios a nível financeiro, físico e/ou psicológico quer para as instituições, quer para os seus colaboradores e clientes. Os custos psicológicos para as vítimas deste tipo de consumidores incluem grandes níveis de irritação, ansiedade e até medo (Fullerton e Punj, 1993).

Existem alguns factores que Fullerton e Punj (1993) utilizaram para poder explicar o comportamento *aberrante* e que podem ser reunidos em dois grandes grupos de factores: os traços e predisposições dos clientes (características demográficas, psicológicas, influências sociais/grupo e estado de espírito do consumidor); e, características e definições do intercâmbio e das instituições de marketing (tipo de produto/serviço oferecido, ambiente e contexto, atitudes do pessoal de contacto, reputação da empresa e antecedentes); bem como as interacções dentro e entre eles (Fullerton e Punj, 1993).

Já McColl-Kennedy e Wirtz (2010) chamam a atenção para a possibilidade da existência do comportamento reclamante oportunista, em que os clientes tentam tirar vantagem numa situação menos favorável para poder obter algo da empresa.

CAPÍTULO 4 – TRATAMENTO E GESTÃO DE RECLAMAÇÕES

Nesta parte do trabalho pretende-se esclarecer o conceito de reclamação, dando particular destaque às oportunidades que a mesma traz. Por outro lado, existe também o objectivo de elucidação quanto ao correcto tratamento e gestão de reclamações.

4.1 Conceito de Reclamação

Diversos autores estudaram este conceito. Day *et al* (1981) definem a reclamação como a consequência de um acto de consumo, na qual o cliente experiencia uma grande insatisfação e de tal impacto que não pode ser esquecida. Richins (1982) afirma que a reclamação é uma tendência pessoal dos clientes insatisfeitos buscar compensação junto da empresa. Fornell e Wernerfelt (1987) consideram que a reclamação é uma tentativa do cliente mudar uma situação insatisfatória. Lovelock e Wirtz (2007) afirmam que as reclamações nascem da insatisfação que o cliente sente quando faz uma compra/recebe um serviço e existe uma diferença acentuada, entre o que era esperado pelo cliente e o que é recebido na realidade ou quando os compradores ficam desiludidos com as suas compras (Swart e Iacobucci 2000).

Todas as empresas têm a sua percentagem de clientes insatisfeitos e embora nem todas as reclamações sejam justificadas, requerem e merecem uma resposta (Ramsey, 2005). As reclamações geram informação valiosa para a empresa fornecedora do produto/serviço (Mello *et al*, 2004), permitem a salvaguarda da relação da empresa com o cliente (Swart e Iacobucci 2000), a obtenção de dados e informações de forma eficaz e económica, a identificação de aspectos que necessitam de melhoria, a evidência de problemas de clientes que precisam ser resolvidos (McCole, 2004), o teste à capacidade da empresa a nível de resposta e correcção de erros (Ramsey, 2005), e são especialmente úteis na monitorização da eficácia dos programas de serviço ao cliente (Bennett, 1997). Sem este feedback pequenas falhas, erros ou outros problemas poderiam passar despercebidos e causarem situações graves. São a forma mais rápida de identificar as situações quando algo não corre como pretendido. (Ramsey, 2005).

Estudos efectuados permitiram verificar que as reclamações, quando bem orientadas, permitem identificar formas de as utilizar como um valioso *feedback* que poderá ser utilizado como guia na estratégia de marketing e no plano de recuperação de cliente (Swartz e Iacobucci, 2000; Ramsey, 2005), tornando-se assim num importante fenómeno pós-compra, cujo valor nas estratégias de marketing está a aumentar (Lovelock e Wirtz, 2007).

4.2 Gestão de reclamações

Apenas através da avaliação e tratamento adequados das reclamações é possível determinar/identificar as causas da insatisfação do cliente e implementar acções correctivas, no sentido da falha não ocorrer novamente (Namias, 1964; Mello *et al*, 2004). Assim, a gestão de reclamações pode ser vista como uma sequência de eventos nos quais o procedimento começa com a comunicação da reclamação, gera um processo de interacção através do qual surge a decisão e por fim, o resultado (McCole, 2004).

Uma gestão eficaz das reclamações permite reduzir os níveis de insatisfação dos clientes, o que implica uma diminuição da probabilidade do word of mouth negativo (Tax, *et al*, 1998), leva ainda a uma atitude positiva e a uma maior prontidão no comportamento de recompra. Assim, torna-se extremamente importante para a empresa entender a estrutura da satisfação na reclamação, bem como perceber quais as expectativas do cliente, que aspectos da empresa ele avalia e quais deles podem influenciar a recompra (Swartz e Iacobucci, 2000; Stauss, 2002).

As empresas que têm uma reputação de boa resposta ao cliente em termos de reclamações, conseguem mais facilmente a fidelização do mesmo bem como aumentar a quota de mercado (Blodgett *et al*, 1993). O modo como a empresa responde às reclamações é a verdadeira forma de demonstração de compromisso para com a satisfação do seu cliente. (Lovelock e Wirtz, 2007).

A gestão de reclamações afecta as avaliações de justiça do cliente e, consequentemente a sua satisfação/fidelização (Homburg e Fürst, 2005). Um sistema de gestão de

reclamações pode ser uma importante ferramenta na retenção dos clientes, uma vez que pode diminuir a sensação de risco de compra, tornando-se mesmo num grande factor competitivo. Assim, as empresas que investem num sistema de gestão de reclamações verificam que conseguem obter grandes níveis de retorno (Wernerfelt e Fornell, 1988).

A empresa deve analisar as reclamações de forma organizada e categorizá-las para poderem ser estruturadas e monitorizadas num sistema de dados que lhe permita perceber quais os problemas mais recorrentes e tomar decisões que os impeçam de ressurgir (Hennig-Thurau e Hansen, 2000; Lovelock e Wirtz, 2007). Assim, a empresa adquire a capacidade de perceber quais os seus pontos fortes e fracos e pode planear melhor o processo de recuperação.

4.3 Tratamento de reclamações

Tratar reclamações implica dar respostas ao cliente. As mais frequentes respostas empresariais, combinam os pedidos de desculpa (Nyer, 2000) com as justificações. Esta situação sugere que uma empresa que combine a humildade de um pedido de desculpas, a assertividade de uma justificação e a aceitação da sua responsabilidade, conseguirá óptimos resultados, incluindo a satisfação dos clientes com a explicação e a continuação da fidelidade à marca e à empresa (Conlon e Murray, 1996).

Assim, é importante fazer com que o cliente se sinta importante para a organização. Os clientes que sentem que os seus problemas são tão relevantes para si como para a empresa, vão procurar compensação mais facilmente ao invés de enveredarem pelo word of mouth negativo (Blodgett *et al*, 1995). Uma das formas de ter clientes satisfeitos é resolver contínua e efectivamente as reclamações. Os consumidores esperam que as suas insatisfações sejam diagnosticadas e solucionadas rapidamente (Sangareddy *et al*, 2009).

Para que haja atitude positiva da empresa perante a reclamação, é necessário incutir esse espírito nos próprios colaboradores, para que esta seja vista como uma potencial fonte

de inovação e de ajuda para o cliente. Assim, é fundamental que estratégias e procedimentos estejam bem planeados (Lovelock e Wirtz, 2007).

Existem algumas considerações a ter em conta no que concerne ao tratamento de reclamações, para que o cliente fique satisfeito:

(i) Agir rápido (Clopton *et al*, 2001; Johnston e Mehra, 2002; Stauss, 2002) para não “arrastar” a situação e fazer com que o cliente se sinta ainda mais insatisfeito (Lovelock e Wirtz, 2007).

(ii) Empatia (Johnston e Mehra, 2002), ou seja colocar-se no lugar do cliente e demonstrar que a empresa entende o que ele está a sentir e o motivo pelo qual se encontra aborrecido (Stauss, 2002; Lovelock e Wirtz, 2007). A simpatia é igualmente importante: educação, cortesia, educação e forma de comunicação (Stauss, 2002).

(iii) O pessoal de contacto não deve discutir, mas sim conversar com o cliente (Nyer, 2000). Se o funcionário decidir discutir com o cliente, irá entrar numa espiral sem conseguir chegar nem à causa, nem à solução do problema Lovelock e Wirtz, 2007).

Embora nem todas as reclamações sejam justas, é importante dar ao cliente o benefício da dúvida e tratá-lo como um reclamante totalmente pertinente até prova em contrário (Ramsey, 2005; Lovelock e Wirtz, 2007).

Para além disso, é importante que não exista dificuldade em encontrar a pessoa de contacto competente e que esse colaborador demonstre esforço para resolver a situação (Stauss, 2002).

(iv) A informação tem também um papel crucial no tratamento de reclamações. Por vezes a insatisfação do cliente não pode ser resolvida na hora, mas se for informado dos procedimentos que a empresa irá ter e as acções correctivas que irá encetar em relação ao assunto exposto, a satisfação do cliente estará quase garantida (Nyer, 2000; Hennig-Thurau e Hansen, 2000; Johnston e Mehra, 2002; Lovelock e Wirtz, 2007).

O cliente deve ainda ser informado de todos os progressos que forem sendo efectuados (Stauss, 2002, Johnston e Mehra, 2002), para demonstrar que não está esquecido e tornar-se ansioso (Lovelock e Wirtz, 2007).

Esta atitude dá ao cliente uma impressão mais positiva do que muitas compensações (Hart *et al*, 1990).

(v) A compensação a dar ao cliente deve ser justa e adequada para que fique satisfeito e não desiludido (Nyer, 2000; Stauss, 2002; Lovelock e Wirtz, 2007).

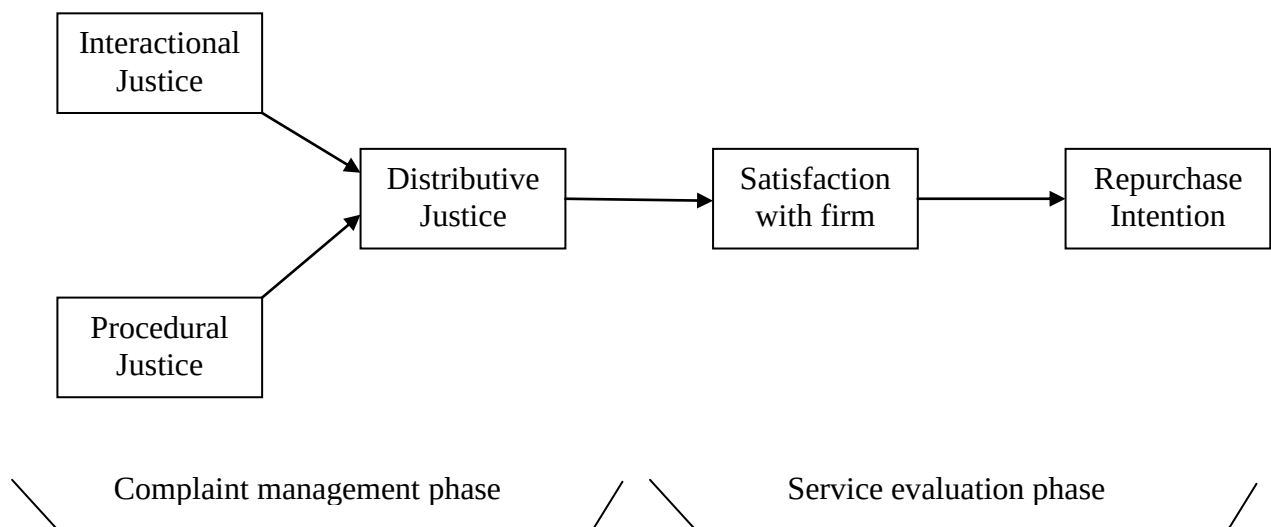
Por outro lado, é importante que a empresa dê uma resposta individual, adequada ao problema e de acordo com os desejos do cliente ao invés de uma resposta estandardizada (Stauss, 2002).

(vi) Por fim, e após tudo estar terminado e o problema do cliente resolvido deve ser investigada a causa da falha no serviço para que seja evitada uma nova situação, bem como a análise se o problema é sistémico ou esporádico (Swartz e Iacobucci, 2000; Buckingham, 2003; Lovelock e Wirtz, 2007).

Johnston e Mehra, (2002) na sua investigação acerca das melhores práticas de gestão de reclamações indicam que é muito importante para a empresa perceber se a resposta que deu ao cliente foi a mais indicada. Para tal sugerem um contacto posterior ao cliente no sentido de avaliar essa situação.

Sangareddy *et al* (2009) propõem um modelo que demonstra o processo de gestão de reclamações, bem como a avaliação do serviço:

Figura 4.1. Tratamento de reclamações e Avaliação do Serviço



(Fonte: Sangareddy *et al*, 2009, pp.123)

Assim, o processo de gestão de reclamações é composto de três factores inter-relacionados, embora distintos: justiça interpessoal (qualidade percebida pelo cliente da interacção entre si e o prestador de serviços); justiça processual (justiça percebida dos procedimentos de recuperação) e justiça distributiva (percepção de justiça do resultado do processo de recuperação) (Colquitt, 2001).

Os clientes avaliam a sua satisfação com o prestador de serviços no decorrer do processo de gestão da reclamação e as suas percepções de equidade (e justiça) durante esse processo podem influenciar as suas intenções de recompra (Smith *et al*, 1999; Wirtz e Mattila, 2004; Sangareddy *et al*, 2009).

Assim, uma abordagem direccionada ao processo de gestão de reclamações é essencial para os prestadores de serviços manterem uma relação a longo prazo (Bendapudi e Leone, 2003) com os clientes. Interações positivas, procedimentos justos e resultados equitativos podem dissuadir os clientes de trocar de empresa (Sangareddy *et al*, 2009).

Nos subpontos seguintes serão discutidas mais em detalhe algumas das medidas relevantes para o bom tratamento das reclamações.

4.3.1 Encorajar e encaminhar as reclamações

Ainda se verifica que grande parte das pessoas não reclama junto do prestador de serviços. Aliás, pesquisas efectuadas nesta matéria demonstram que as empresas não têm conhecimento de cerca de noventa e seis por cento das reclamações dos seus clientes insatisfeitos. Estes clientes expressam a sua insatisfação não às empresas, mas a terceiros (Clopton *et al*, 2001; Hoffman e Bateson, 2006).

Retalhistas e prestadores de serviços devem encorajar os seus clientes a expressarem a sua insatisfação (Finkelmann e Golland, 1990) e procurar obter compensação, para terem a hipótese de resolver o problema ocorrido e de reter o cliente (Richins, 1982; Blogett *et al*, 1995; Davidow e Dacin, 1997; Johnston e Mehra, 2002). Assim, as empresas devem encorajar os seus clientes insatisfeitos a expressarem as suas reclamações (Wernerfelt e Fornell, 1988) e desta forma, gerir o comportamento reclamante dos clientes

insatisfeitos (Nyer, 2000). A empresa deve mesmo investir no sentido da facilitação da expressão das reclamações e da compensação dos seus clientes (Wernerfelt e Fornell, 1988). Os procedimentos devem ser de fácil compreensão e simples acesso quer para reclamantes, quer para os colaboradores (Johnston e Mehra, 2002).

Um estudo efectuado por Nyer (2000) indica que as reclamações podem aumentar a satisfação a longo prazo, uma vez que permitem identificar a fonte da insatisfação e actuar sobre ela e fidelizar o cliente. No entanto, não chega encorajar a reclamação, é necessário tratá-la convenientemente sendo que a chave é a comunicação bilateral e a percepção que o cliente tem dos esforços da organização (Davidow e Dacin, 1997).

Numa situação de reclamação, muitas vezes as organizações apressam-se a providenciar a compensação para o cliente. Para este é muito mais importante a existência de uma preocupação por parte da empresa em mostrar respeito pelos direitos do consumidor e aceitar a obrigação de dar resposta ao cliente quando existe alguma experiência insatisfatória (East, 2000; Wirtz e Mattila, 2004).

A confiança na reclamação pode ser realçada de várias formas, mas essencialmente deve ser demonstrado ao cliente que a expressão da sua reclamação é simples, aceitável e está bem definida (East, 2000).

À medida que o mercado fica mais competitivo o cliente insatisfeito tem mais tendência a sair do que a expor a sua reclamação e a empresa pode nunca vir a saber o causou tal saída (Fornell e Didow, 1980). Para as empresas a operar em regime de monopólio é igualmente importante, uma vez que reforça a democraticidade dos processos, tendo clientes que expõem os seus pontos de vista e influenciam as decisões de marketing (Fornell e Didow, 1980; Jones e Sasser, 1995).

O maior factor que determina se uma pessoa expressa a sua insatisfação é a percepção que tem da probabilidade de sucesso da sua reclamação (Day e Landon, 1976; Gronhaug, 1977). Se essa percepção for grande até aqueles clientes que habitualmente não têm propensão para reclamar, nestas condições irão fazê-lo. Só este facto já ilustra a importância que tem a criação de condições, por parte da empresa, para encorajar o cliente insatisfeito a reclamar. Deve ser comunicado ao cliente de forma implícita ou explícita que a sua satisfação está garantida. Assim, é crucial que as empresas

asseguem que os clientes tenham a percepção de uma grande probabilidade de sucesso, porque dessa forma irão reclamar e dar uma oportunidade à empresa de resolver o problema (Blodgett *et al*, 1995).

Existem várias formas de encorajamento dos clientes a expor a sua insatisfação. A forma mais simples é facilitar o processo de reclamação. Existe ainda outra forma, que é mais directa, em que se pergunta ao directamente ao como correu a experiência de serviços (Hart *et al*, 1990; Stephens e Gwinner, 1998). Através de questões simples e fechadas de *sim* e *não*, para ser simples e rápido para o cliente. Por fim, os inquéritos são bastante úteis, principalmente se forem realizados a meio da experiência do serviço para perceber os problemas em tempo real e por em prática o processo de recuperação (Stephens e Gwinner, 1998). Muitos dos clientes que não expuseram a sua insatisfação para não se aborrecerem a fazer cartas ou telefonemas, desta forma irão fazê-lo. E mesmo que o cliente não tenha nada a dizer, a empresa enviou um sinal de que se preocupa e que a opinião do cliente importa (Hart *et al*, 1990).

4.3.2 Tempo de resposta perante a reclamação

Quando uma falha no serviço ocorre, quanto mais depressa a empresa responder, mais probabilidades tem de reter o cliente. Estudos realizados indicam que no caso das reclamações serem tratadas rapidamente, as empresas conseguem uma taxa de retenção do cliente de cerca de noventa e cinco por cento. Pelo contrário, quando a reclamação é deixada para resolver depois, a taxa retenção baixa para cerca de sessenta e quatro por cento (Conlon e Murray, 1996; Hoffman e Bateson, 2006).

No entanto, na maior parte das vezes, o tempo de resposta à insatisfação é mais longo do que deveria e do que foi prometido ao cliente, o que acaba por frustrar as expectativas do cliente (Sangareddy *et al*, 2009).

O cliente quando reclama quer uma resposta rápida, por isso a empresa tem de estar preparada para o conseguir. Para tal, é importante ter colaboradores formados e prontos a atingir esse objectivo (Hart *et al*, 1990; Lovelock e Wirtz 2007). Assim, o pessoal de contacto deve ser sensibilizado e formado para que haja um esforço no sentido de dar

resposta à reclamação minimizando ao máximo o desconforto e embaraço que o cliente possa estar a sentir. O treino do pessoal de contacto deve salientar métodos de tratamento de reclamações que reduzam embaraço e vergonha (Firmstahal, 1989). Deve ainda desenvolver as suas capacidades de comunicação e vontade de resolver os problemas e questões dos clientes (Bearden e Teel, 1980; Clopton *et al*, 2001).

Mesmo não havendo uma solução imediata, os clientes devem ser informados. Eles serão mais compreensivos e pacientes se perceberem que alguém se preocupa e que está a tentar obter uma solução (Ramsey, 2005).

Identificar um problema rapidamente (mesmo antes de ser registado pelo cliente) é proveitoso apenas se a empresa responder rapidamente. Os problemas em serviços escalam rapidamente, por isso a oportunidade da empresa é fugaz, especialmente se a empresa tiver culpa (Hart *et al*, 1990). O tempo de resposta é um factor crítico a nível de recuperação bem sucedida (Lovelock e Wirtz, 2007). Nenhuma reclamação deverá ficar sem resposta por mais de vinte e quatro horas. A ausência de informação irá aumentar a indignação, frustração e irritação do cliente (Hart *et al*, 1990; Stauss, 2002; Ramsey, 2005; Lovelock e Wirtz, 2007).

Estudos realizados a este nível revelam que um cliente insatisfeito conta a sua experiência negativa, pelo menos a onze pessoas, e no caso da experiência positiva conta a apenas seis (Hart *et al*, 1990). Logo, quanto mais tempo a empresa demora a responder e corrigir o problema do seu cliente, mais word of mouth negativo será praticado. Além disso, um processo lento de recuperação terá um impacto muito maior da qualidade percebida pelo cliente, do que no caso da recuperação ser célere (Grönroos, 2007).

De acordo com Lovelock e Wirtz (2007) o processo de recuperação deve ser: proactivo, planeado, treinado e habilitado.

4.3.3 O papel do pessoal de contacto

Os relacionamentos são um aspecto muito importante nas empresas (Clopton *et al*, 2001), aliás poucas conseguem vingar sem o estabelecimento de fortes ligações entre si

e os seus clientes (Gremler e Gwinner, 2000). Do ponto de vista do cliente, a interacção com o pessoal de contacto define o encontro de serviço, por isso é tão importante treinar e capacitar os funcionários para se relacionarem com o cliente de forma a garantir uma entrega de serviço efectiva (Bitner *et al*, 1990).

Quando surgem os problemas, ainda que inevitáveis os clientes ficam desiludidos. A forma mais certa de recuperar dos percalços dos serviços é o pessoal de contacto identificar e resolver o problema (Hart *et al*, 1990).

Assim, para que um plano de serviços possa ter sucesso é fundamental que os colaboradores compreendam o objectivo de servir bem os clientes e a necessidade de alcançá-lo (Mello *et al*, 2004).

Têm existido algumas discussões na literatura de Marketing sugerindo que as relações interpessoais influenciam a avaliação de bens e serviços (Bitner *et al*, 1990). Isto torna-se particularmente verdade em serviços onde existe uma grande quantidade de interacções cliente–funcionário na entrega do serviço (File e Prince, 1993).

Bitner *et al* (1990) efectuaram um estudo no sentido de verificar o comportamento do pessoal de contacto após uma falha de serviço que resultaram em encontros de serviços muito satisfatórios e insatisfatórios. Descobriram que a resposta do pessoal de contacto foi crítica ao determinar o resultado do encontro de serviços. Concluíram ainda que 42,9% de encontros insatisfatórios tinham resultado da pouca (ou nenhuma) vontade dos funcionários para responder à falha (Nyer, 2000).

Quando o consumidor realiza uma reclamação e espera ser recompensado, os funcionários que são disponíveis para ouvir e que demonstram conhecimento do produto/empresa (Johnston e Mehra, 2002) afectam as intenções comportamentais e percepções dos clientes em relação a si e à organização. Assim, os colaboradores possuidores das referidas duas características foram considerados pelos clientes: honestos, prestativos, confiáveis, amistosos, orientados para o cliente e conhecedores do produto/empresa (Tax e Brown, 1998; Clopton *et al*, 2001; Gruber *et al*, 2006).

Por outro lado, existem algumas atitudes do pessoal de contacto que podem contribuir para redobrar a insatisfação do cliente. Entre eles: não gostar de admitir o erro, atribuir

o erro sempre a outra pessoa ou empresa, pensar que o cliente não entende o funcionamento da empresa, achar que as pessoas que reclamam são sempre as mesmas e só querem ter alguma coisa gratuita da empresa, e ainda achar que o cliente não está a ser razoável porque não há nada errado no que foi feito/oferecido ao cliente (Nyer, 2000). Desta forma os clientes ficam com a percepção de que os funcionários são: rudes, defensivos e indiferentes em ajudar (Swartz e Iacobucci, 2000).

Todos sabemos que nem sempre “o cliente tem razão” ou pelo menos, nem sempre reclama da forma mais educada. É, por isso, importante que o pessoal de contacto e a própria organização estejam sensibilizados para este facto (Ramsey, 2005). Realça-se neste papel a capacidade de escuta activa e a apresentação de um pedido de desculpas ao cliente (Goodman *et al*, 1987; Nyer, 2000; Wirtz e Mattila, 2004). Tratar reclamações é, sobretudo uma questão de atitude (Ramsey, 2005).

Os executivos das grandes empresas de serviços entendem que na perspectiva da nova economia de serviços o pessoal de contacto e as necessidades dos clientes têm de estar no centro da gestão. Assim, prestam atenção aos factores que levam ao lucro neste novo paradigma dos serviços: investimento no pessoal, tecnologia que suporta o pessoal de contacto, inovação no recrutamento e nos treinos, e ligação da compensação à performance dos empregados a todos os níveis (Johnston e Mehra, 2002; Heskett *et al*, 2008).

É igualmente importante dar poder aos colaboradores, de forma a poderem autonomamente tomar decisões, sem qualquer inibição ou receio de punição. Esta política permite ao funcionário tomar iniciativas e procurar soluções para satisfazer o reclamante (Johnston e Mehra, 2002).

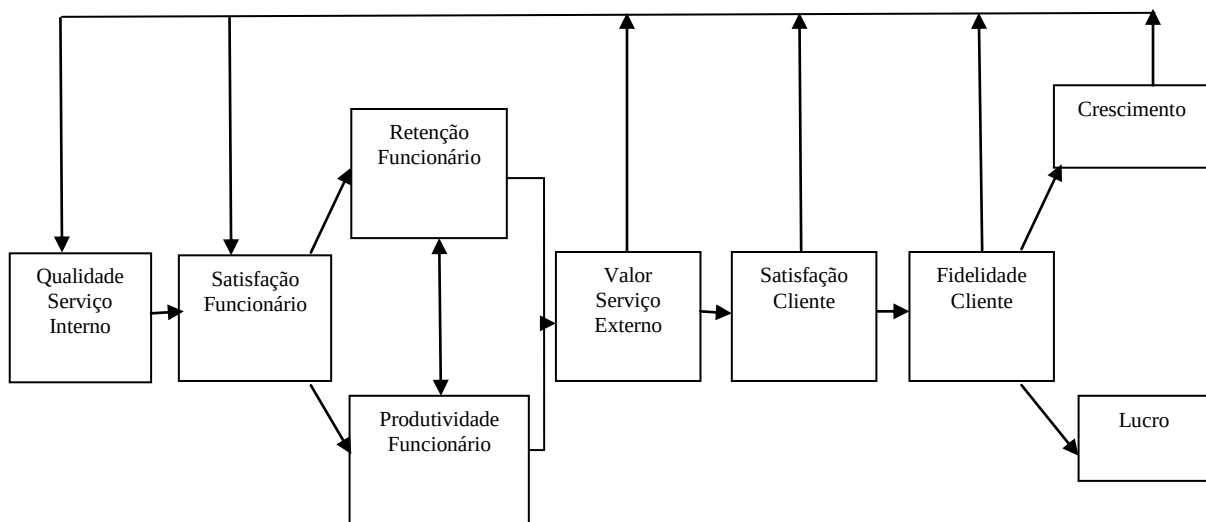
Neste sentido, Heskett *et al* (2008) propõem uma cadeia serviço-lucro que estabelece uma relação entre o lucro, a fidelização do cliente, a satisfação do empregado e a produtividade. As ligações da cadeia (devem ser vistas como proposições) são: o lucro e o crescimento são estimulados primariamente pela fidelização do cliente. A fidelização é o resultado directo da satisfação. A satisfação é fortemente influenciada pelo valor dos serviços prestados ao cliente. O valor é criado pela satisfação, fidelização e

produtividade dos funcionários. A satisfação dos funcionários por sua vez, resulta principalmente dos serviços e políticas internas que permitem a entrega de serviços de alta qualidade.

Esta cadeia também é definida como uma forma especial de liderança. Os executivos de empresas de serviços enfatizam a importância de cada cliente e funcionário (Heskett *et al*, 2008).

Esquematizando a cadeia proposta, temos:

Figura 4.2. As ligações da Cadeia Serviço-Lucro



(Fonte: Heskett *et al*, 2008, pp.120).

Os gestores/líderes que compreendem a cadeia conseguem desenvolver uma cultura corporativa centrada no serviço, no cliente e no funcionário e, desta forma desenvolver a satisfação interna e externa (Heskett *et al*, 2008).

Discutido o tratamento e a gestão de reclamações, no capítulo seguinte verificaremos em que sentidas estas medidas têm implicação na boa recuperação do cliente.

CAPÍTULO 5 – RECUPERAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

Este último capítulo tem como objectivo tratar a temática da recuperação de clientes. Por outro lado, pretende-se também relacionar os conceitos de satisfação e fidelização do cliente com a recuperação, bem como explicar o paradoxo da recuperação de clientes.

5.1 Recuperação de clientes

A falha de serviço e consequente recuperação representam “momentos de verdade críticos” para as empresas no que respeita aos seus esforços para satisfazer e manter os seus clientes (Smith e Bolton, 2002).

Após os clientes perceberem que as suas expectativas não foram satisfeitas, surge outro conjunto de expectativas – estas em relação à recuperação. Estas não são mais dos que crenças acerca do nível de reparação que os clientes julgam ter direito após uma falha de serviço (Zeithaml, *et al*, 1993).

As expectativas dos clientes acerca da recuperação aumentam com a gravidade da falha (Zeithaml *et al*, 1993) e a excelente qualidade das recuperações é capaz de reduzir as consequências disfuncionais da falha (Hess *et al*, 2003). Ou seja, os clientes têm diferentes expectativas para diferentes níveis de falhas, tendo por isso o serviço de recuperação também ele diferentes níveis. Assim este serviço pode restaurar a satisfação do cliente ou levá-lo a um estado de deleite. Numa perspectiva de gestão, o serviço de recuperação deve ser multi-facetado, de forma a poder responder aos vários níveis de insatisfação e levar em conta não incorrer na segunda falha (Johnston e Fern, 1999) ou *duplo desvio* (Bitner *et al*, 1990).

A recuperação é fundamental na excelência de serviço e deve, por isso ser vista como parte integral da estratégia empresarial de serviços (Hart *et al*, 1990). O conceito de recuperação de cliente foi um conceito introduzido na literatura de gestão de serviços, com o objectivo de ajudar as empresas a lidar com as falhas e as reclamações (Zeithaml

et al, 2006). O objectivo foi mudar a visão tradicionalista, que indicava que quando o cliente tinha uma experiência negativa, deveria expôr o seu problema formalmente e só deveria ser compensado se a empresa não o pudesse evitar. Assim, o que a empresa consegue é ter os seus clientes insatisfeitos e negócios perdidos (Grönroos, 2007).

Existe clara evidência de que quando uma empresa trata correctamente as suas reclamações, reduz a probabilidade de má comunicação por parte do cliente, bem como as reclamações a terceiros e aumenta a probabilidade de recompra (Blodgett *et al*, 1993; Chang, 2008). No entanto, verifica-se que muitas empresas não dão o tratamento adequado às suas reclamações. Aliás, aproximadamente metade dos reclamantes não se encontra satisfeito com a gestão das suas reclamações (Estelami, 2000).

O serviço de recuperação de cliente é uma forma de satisfazer os consumidores após a ocorrência de uma falha (Johnston e Fern, 1999) e a forma como este serviço se processa é uma importante influência na decisão do cliente voltar à empresa.

A incapacidade de uma boa resposta após a ocorrência de uma falha, vai desapontar o cliente duas vezes. Na verdade, e no que respeita ao serviço de recuperação os *meios* (justiça processual e interpessoal), tornam-se mais importantes que os *fins* (justiça distributiva) (Hocutt *et al*, 1997; Smith *et al*, 1999).

São os serviços de recuperação da empresa (ou a falta deles) que se podem tornar a fonte de satisfação ou insatisfação e não necessariamente o erro ou a falha em si (Johnston e Fern, 1999).

Hess *et al* (2003) verificaram que as atribuições que o cliente tem logo a seguir à falha, podem alterar-se após a recuperação. No entanto, verifica-se que quando ocorrem múltiplas falhas, os clientes tendem a atribuí-las de forma estável e interna à empresa. Clientes que reportaram anteriormente recuperações insatisfatórias culpam as empresas mais do que os outros. Dependendo do grau de crença destes clientes de que as múltiplas falhas e a recuperação fraca representam um padrão da empresa, podem atribuir as falhas à própria empresa, requerendo por isso maiores esforços de recuperação (Maxham e Netemeyer, 2002). Por outro lado, também as expectativas do cliente são rectificadas para níveis mais elevados, de uma falha para outra. Este

aumento é maior em clientes que reportaram previamente uma recuperação satisfatória (Maxham e Netemeyer, 2002).

Assim, serviços de recuperação pobres têm vindo a demonstrar que agravam ainda mais a já má avaliação do cliente após uma falha, produzindo efeito de “duplo desvio” (Bitner, *et al*, 1990; Hart *et al*, 1990). Ou seja, um esforço de recuperação pobre intensifica a insatisfação (Bitner, *et al*, 1990). Esta situação acontece porque quando uma segunda falha ocorre, os reclamantes podem focar-se mais nas consequências negativas associadas à falha, porque as percepções negativas são mais memoráveis. Nestes casos, os reclamantes sentem a sua insatisfação agravada quando as empresas não conseguem a recuperação satisfatória das duas falhas, gerando um efeito de duplo desvio (Bitner, *et al*, 1990). De forma semelhante, mesmo recuperações satisfatórias consistentes podem ter apenas um pequeno efeito nos clientes após múltiplas falhas. Ao que tudo indica, os clientes toleram os efeitos de uma falha, quando a empresa, por norma, presta um serviço satisfatório. No entanto, quando ocorrem duas recuperações insatisfatórias, o efeito de duplo desvio é bastante forte, ou seja, os clientes podem tolerar uma recuperação insatisfatória, mas não duas (Maxham e Netemeyer, 2002).

Johnston e Fern, (1999) investigaram as reacções dos clientes à recuperação, perante uma situação de falha de serviço (uma falha) e nas que ocorreu uma resposta inadequada ou imprópria às falhas (dupla falha). Fizeram ainda a distinção do que era meramente satisfatório para o cliente, do que seria o completo deleite. As conclusões desta investigação apresentam-se no quadro abaixo:

Quadro 5.1. Experiências satisfatórias e de deleite para os clientes em situações de uma e duas falhas

	Satisfação	Deleite
Uma Falha	Corrigir a situação Rapidez Pedido de desculpas sincero Confirmação por escrito Restituir custos Garantia de que não volta a acontecer	Corrigir a situação Rapidez Pedido de desculpas sincero Confirmação por escrito Restituir custos Garantia de que não volta a acontecer Carta ou telefonema posterior Pedido de desculpas por carta
Dupla Falha	Corrigir a situação melhor e com mais rapidez Envolver uma pessoa hierarquicamente superior Providenciar compensação Pedido de desculpas feito pela administração Garantia que não volta a acontecer e explicações por escrito	Não é possível

(Fonte: Adaptado de Johnston e Fern, 1999 pp.80).

Tratando-se de uma ferramenta que visa gerir erros, falhas e problemas de relacionamento com os clientes, o serviço de recuperação pode ser aplicado em qualquer tipo de empresa independentemente do seu ramo de negócio, desde que a mesma pretenda aumentar os seus níveis de qualidade e de confiança (Grönroos 2007). Os gestores devem calibrar a satisfação individual com o serviço de recuperação, baseada na avaliação das expectativas e percepções tendo em conta as dimensões de justiça (McCole, 2004), porque a percepção dos clientes acerca de procedimentos justos no serviço de recuperação conforta-os e influencia as suas percepções acerca do resultado do serviço de recuperação. Assim sendo, é importante ter em conta que, no caso do resultado do serviço de recuperação não ser positivo, os clientes não culparão por completo o prestador de serviços se perceberem que os procedimentos do serviço de recuperação foram justos e adequados (Smith *et al*, 1999; Sangareddy *et al*, 2009).

5.2 Estratégias de recuperação

Como já foi referido anteriormente, existem diferentes segmentos que, por sua vez, têm diferentes expectativas entre si. Prestar um serviço de recuperação superior a clientes cujas expectativas são menores, pode não resultar num acréscimo de satisfação. Assim, as expectativas relativas ao serviço de recuperação funcionam como um ponto de referência, com uma tão grande sensibilidade com o serviço abaixo do esperado como com o que vai acima dele (Kahneman e Tversky, 1979). A compreensão deste ponto de referência para os diferentes segmentos e contextos deve ser uma prioridade para os gestores. Só assim podem evitar tanto as recuperações insuficientes que causam insatisfação, como as recuperações exageradas que não têm aumentos significativos na satisfação (Hess *et al*, 2003).

Cada encontro de serviço é feito de uma série de incidentes críticos, onde a empresa e o cliente interagem. Assim, é importante para a empresa antecipar as necessidades de recuperação, verificando quais as falhas mais prováveis de ocorrer e agindo em conformidade (Hart *et al*, 1990; Hoffman e Bateson, 2006; Grönroos, 2007).

A formação de recuperação deve centrar-se no ensino aos colaboradores como tomarem decisões por si próprios, bem como em desenvolverem sensibilidade com as preocupações dos clientes. Não devem ficar, por isso, presos a regras ou a uma rotina rígida, tratando todos os problemas de forma igual. Pelo contrário, devem contornar as regras, tomar a iniciativa e improvisar (Hart *et al*, 1990).

Para a resposta da empresa ser eficaz, deve incluir alguns elementos, tais como: conhecimento (do problema); explicação/informação (acerca da falha) (Johnston, 1995); pedido de desculpas (quando apropriado) (Smith *et al*, 1999; Maxham e Netemeyer, 2002; Wirtz e Mattila, 2004); compensação (Bitner *et al*, 1990; Maxham e Netemeyer, 2002); empatia (é importante que o pessoal de contacto demonstre preocupação com o cliente) (Johnston e Fern, 1999; Gruber *et al*, 2006) e acção (o colaborador deve mostrar que está a resolver o problema e, se possível, envolver o cliente na decisão) (Johnston e Fern, 1999).

O segredo para um eficaz processo de recuperação passa por três componentes principais: monitorar constantemente os procedimentos do serviço para identificar

problemas, resolver os erros eficientemente e aprender com os problemas levantados pelo cliente (Grönroos, 2007). Por outro lado, o desenvolvimento de orientações e regras a nível do serviço de recuperação focadas na justiça e satisfação do cliente, permite um melhoramento constante na qualidade de serviço (Grönroos, 2007). Smith *et al* (1999) acrescentam que para um serviço de recuperação ser eficaz, deve ser tido em conta quer o tipo, quer a magnitude da falha. Descurar um destes dois itens pode levar a estratégias erradas.

Resultados justos reforçam a confiança dos clientes nos prestadores de serviços, e apesar da falha de serviço, a equidade no processo do serviço de recuperação pode proporcionar-lhes razões para ficarem felizes e satisfeitos com a empresa (Sangareddy *et al*, 2009).

Chang (2008) no seu estudo acerca da recuperação em compras de serviços online, conclui que uma boa estratégia passa pela promoção de uma escolha nas opções de recuperação. Esta situação permite ao cliente um sentido de controlo é ampliado, bem como a satisfação com os esforços de recuperação e com a experiência em geral. Assim os clientes têm a percepção de uma tentativa de recuperação satisfatória, aumentando significativamente a intenção de recompra (Chang, 2008).

5.3 Relação da recuperação com a satisfação e a fidelização

Um processo de recuperação eficaz contribui significativamente para a satisfação e a fidelidade do cliente (Andreassen, 1999). Da sua perspectiva, a reclamação e a recuperação são parte integrante de um mesmo processo (Andreassen, 2001).

A satisfação do cliente pode expressar-se em duas vertentes: a satisfação com a reclamação e a satisfação após a reclamação. A primeira vertente, diz respeito ao grau no qual o reclamante percebe que o tratamento da sua reclamação por parte da empresa vai de encontro ou excede as suas expectativas. A satisfação em geral após a reclamação refere-se ao grau no qual o reclamante percebe que a empresa geralmente age numa relação de negócios indo de encontro ou excedendo as suas expectativas (McCollough, Berry e Yadav, 2000).

A relação entre a satisfação do cliente, a sua retenção e lucratividade está bem estabelecida (Colquitt, 2001). As relações de longa duração são construídas através do excelente serviço prestado pela empresa bem como pelo sistema eficaz de recuperação de cliente quando as coisas correm mal. Os clientes satisfeitos não só incorrem na recompra, mas também actuam como defensores da organização e até podem ser menos sensíveis aos preços (Bearden e Oliver, 1985; Andreassen, 1999; Blodgett e Anderson, 2000; McCole, 2004).

A satisfação com a reclamação tem um forte efeito na fidelização do cliente (Smith e Bolton, 2002). Após uma reclamação, a fidelização depende sobretudo da satisfação com a reclamação. Assim, imediatamente a seguir a uma reclamação, as percepções do cliente estão tão dominadas pela forma como a sua reclamação foi tratada (Homburg e Fürst, 2005).

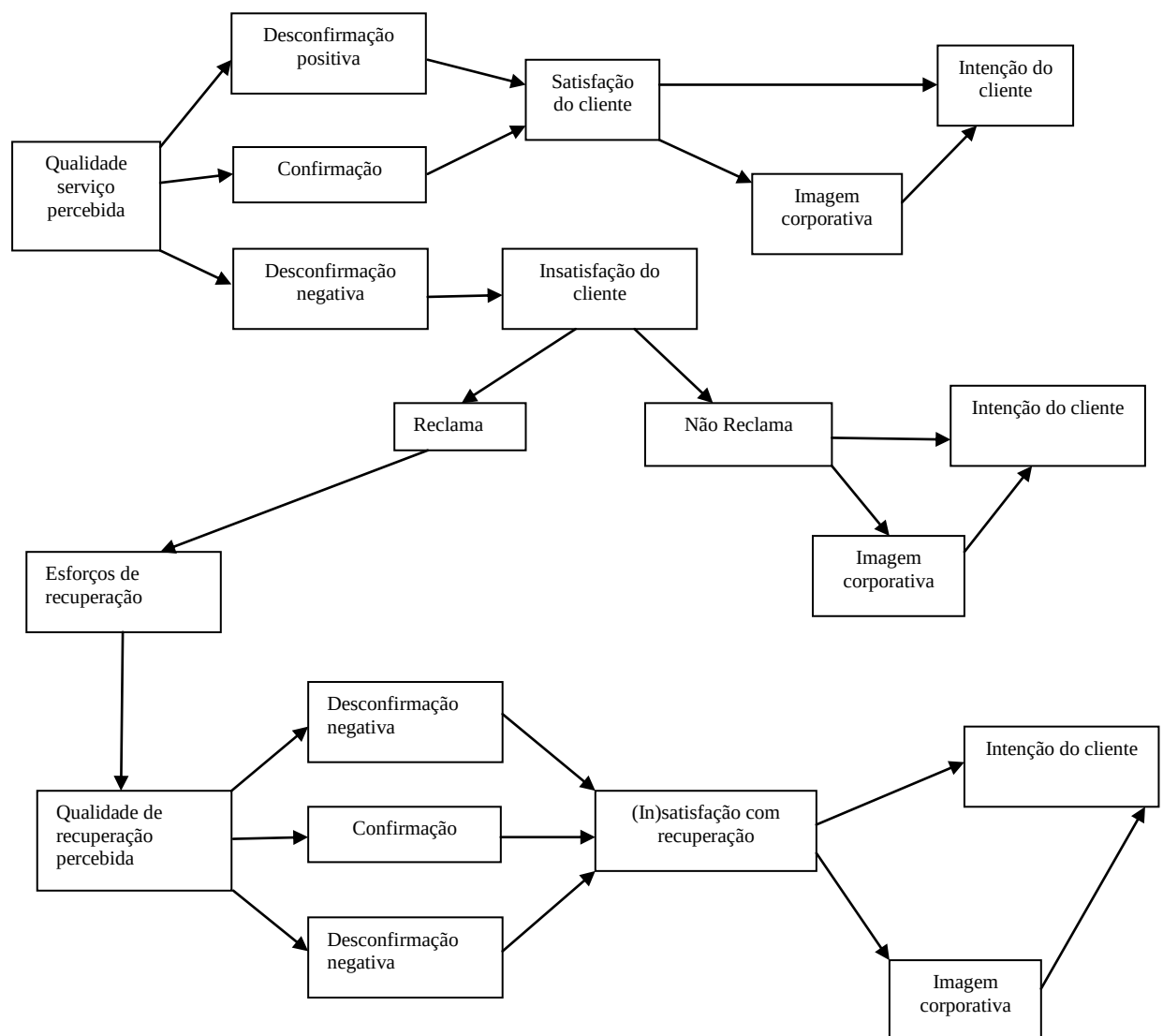
Um bom serviço de recuperação permite também desencorajar o comportamento oportunista do consumidor. Uma pesquisa levada a cabo por McColl-Kenedy e Wirtz (2010), demonstra que quando a tentativa de recuperação é percebida pelo cliente como sendo justa, ele tenderá a ser menos oportunista na sua reclamação.

Andreassen (1999), concluiu que existem factores precedentes à resolução de reclamações, que irão influenciar o cliente quando chega a altura da avaliação do processo de recuperação. Especificou ainda que uma falha inicial que leve o cliente a experienciar sentimentos negativos (tais como: ansiedade, nervosismo, entre outros) tem um impacto claramente prejudicial na satisfação com a resolução da reclamação e, também na fidelidade do cliente; por outro lado que a satisfação com a resolução da reclamação e a imagem corporativa têm um impacto positivo na fidelidade do consumidor.

O serviço de recuperação afecta não só os consumidores mas também os colaboradores envolvidos no processo. A satisfação do funcionário está directamente relacionada à sua produtividade e retenção, bem como à satisfação e fidelização do cliente. As reclamações positivas com um desfecho favorável ao cliente motivam o colaborador; pelo contrário, se o processo de recuperação for negativo, irá levar à redução da fidelidade de cliente e funcionário (Swartz e Iacobucci, 2000).

Andreassen (2001) analisou o potencial efeito que a satisfação com a recuperação pode eventualmente ter nas futuras intenções, percepções e atitudes dos reclamantes para com a empresa faltosa. Baseado no paradigma da desconfirmação de expectativas, relacionou a satisfação com a recuperação, as intenções do cliente e a imagem corporativa. O autor propõe esquematicamente as três situações que podem influenciar a imagem corporativa e as intenções do cliente:

Figura 5.1. Factores que podem ter impacto na imagem corporativa e intenção do cliente



(Fonte: Adaptado de Andreassen, 2001, pp.41).

A avaliação do processo do serviço de recuperação vai prender-se com a diferença entre as expectativas relativas ao referido processo e a performance que foi verificada (Boshoff, Christo, 1999).

De acordo com Zemke (1992), podemos resumir as expectativas do cliente ao realizar uma reclamação num quadro. Aqui irão ser expostas as acções que o cliente espera que a empresa tenha para com ele, bem como a forma pela qual devem ser efectuadas.

Quadro 5.2. Acção esperada pelo cliente e como deve ser executada

Acção esperada	Como a acção deve ser executada
Pedido de desculpas	Deve ser feito pessoalmente, mesmo que a empresa não tenha sido a causadora do problema.
Recompensa justa	Deve ser dada no local, pelo funcionário que a recebe.
Tratamento cuidado	Mostrando empatia e tratando cada cliente como sendo único.
Valor acrescentado	Cliente recebe algo como símbolo de simpatia e de valorização como consumidor.
Manter as promessas sobre a recuperação	O colaborador descreve ao cliente o que vai acontecer e quando, assegurando-lhe que de facto irá ocorrer.

(Fonte: Adaptado de Zemke, R. (1992) *Supporting service recovery: attributes for excelling at solving customer's problems*. In Sheuingg, E.E., Gummesson E. & Little, C.H. (eds.), *Selected Papers from the Second Quality in Services (QUIS 2) Conference*. New York: St. John's University and ISQA, International Service Quality Association, p.46 cit in Grönroos, pp.131).

Perante uma reclamação, a expectativa do cliente é sempre alta. Ele pretende ver-se ressarcido de todo e qualquer prejuízo causado pela falha no serviço. No entanto, a resolução do problema pode ter dois efeitos no consumidor: um elevado índice de satisfação, ou pelo contrário uma grande desilusão. Esta forma extrema de avaliação do cliente (fascínio ou total desilusão) é extremamente importante, na medida em que

afecta a sua avaliação do processo de recuperação, o seu comportamento enquanto consumidor, a compra, o *word of mouth* e o abandono da empresa (Oliver e Swan, 1989; Singh, 1988).

Assim, uma desconfirmação de expectativas positiva com o tratamento da reclamação aumenta a satisfação do cliente (McCole, 2004). Isto significa que quando os clientes percebem que as expectativas que tinham foram excedidas, os seus níveis de satisfação aumentam (Varela-Neira *et al*, 2010).

Pesquisas efectuadas na matéria revelam que o cliente é mais sensível a respostas à reclamação extremas, do que às satisfatórias. Assim, estudar as respostas extremamente positivas, permite à empresa identificar a melhor forma de continuar a satisfazer o cliente; já as resoluções que se verificam muito negativas, possibilitam à organização identificar formas mais eficazes de responder às necessidades do consumidor (Estelami, 2000).

Segundo Estelami (2000) podemos concluir que a satisfação do cliente com a resolução da reclamação está relacionada com dois grandes factores: a concorrência (intensidade de alternativas e fidelidade do consumidor) e factos processuais (rapidez, comportamento do pessoal de contacto e a compensação). De acordo com estas determinantes, o sentimento do cliente relativamente à solução que lhe é oferecida pode ser de desilusão, mera satisfação ou de autêntico deleite.

5.4 Paradoxo do processo de recuperação de cliente

A nível empresarial é importante saber não só onde e quando os clientes reagem à insatisfação, mas também as consequências do serviço de recuperação. Assim, a pesquisa de Marketing debruça-se sobre o facto dos esforços de recuperação notáveis poderem criar maior satisfação no cliente do que se nunca tivesse ocorrido falha alguma. Esta aparente contradição é denominada como o paradoxo do serviço de recuperação (Smith e Bolton, 1998; Andreassen, 2001).

Existem vários autores que defendem a existência do paradoxo. Smith e Bolton, (1998) afirmam que uma recuperação excelente pode levar a um aumento da satisfação e

fidelização do cliente para além das existentes antes da falha. McCollough *et al* (2000) concluíram que quanto melhor for o desempenho na recuperação, maior será a satisfação pós-recuperação.

Uma boa recuperação pode tornar clientes irritados e frustrados em compradores fidelizados (Davidow e Dacin, 1997). Pode criar maior empatia e boa-vontade do que se as coisas corresse bem à primeira (Hart *et al*, 1990). Também Chang (2008) afirma que as falhas de serviço de serviço e suas consequentes recuperações foram consideradas determinantes críticas na retenção do cliente.

Os consumidores avaliam a justiça no processo de gestão de reclamações e, apesar a insatisfação acerca da falha de serviço, podem ver a sua confiança no prestador de serviços aumentada no caso de haver uma boa recuperação. A sua avaliação positiva acerca do serviço gera satisfação para com a empresa, que por sua vez se traduz em fidelização e intenção de recompra (Sangareddy *et al*, 2009).

No caso da ocorrência de uma única falha e consequente satisfatória recuperação, os clientes classificam (paradoxalmente) de forma elevada a empresa, no que respeita à satisfação, word of mouth e intenção de recompra. No entanto, clientes que relatam uma outra falha não dão a mesma classificação, independentemente das recuperações serem ou não satisfatórias (Maxham e Netemeyer, 2002), uma vez que se sentem desiludidos. Ou seja, após uma boa resposta por parte da empresa à reclamação do cliente, as expectativas deste tendem a elevar-se e a zona de tolerância a diminuir (Zeithaml, *et al*, 1993). No entanto, a possibilidade de um cliente ficar ou não plenamente satisfeito com o processo de recuperação depende muito da gravidade e da recuperabilidade da falha (Lovelock e Wirtz, 2007).

Apesar do exposto relativamente a este paradoxo, o melhor e mais seguro caminho é trabalhar sob o lema “fazer bem à primeira”, tal como defende McCollough *et al* (2000), na pesquisa acerca da satisfação do cliente após o processo de recuperação. Segundo esta investigação, o serviço de recuperação não é uma oportunidade quando comparado com o serviço livre de erro. Este último permite ao cliente ter uma maior confiança e fiabilidade na empresa, o que exclui a necessidade do paradoxo. No entanto e dado que sabemos que em alguma altura a falha ocorre, é imprescindível que a

empresa esteja preparada para enveredar todos os seus esforços no sentido da recuperação do cliente, de forma a minimizar todo e qualquer efeito negativo que exista. Se este objectivo for conseguido, então o paradoxo é aplicável (Zeithaml, *et al* 2006).

Por norma, os consumidores que não ficam satisfeitos com o esforço de recuperação da empresa contam-no, em média, a sete pessoas; enquanto os que ficam desiludidos com a resposta da empresa falam, em média, a vinte e cinco pessoas. Com a Internet, estes números podem ser substancialmente maiores (Zeithaml, *et al* 2006).

Posto isto, e com base na revisão bibliográfica efectuada, a próxima parte da dissertação (Parte II), através de um estudo empírico, será dedicada à investigação da influência da resposta da empresa no comportamento do consumidor. Mais concretamente, a nível da retenção, fidelização e recomendação da empresa.

PARTE II

ESTUDO EMPÍRICO

CAPÍTULO 6 – IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA, HIPÓTESES E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Este capítulo pretende identificar o problema a investigar, bem como as questões de investigação, o modelo de análise e a metodologia utilizada neste estudo.

6.1. Identificação do Problema a Investigar

Actualmente a pressão competitiva é imensa e com a tendência a aumentar cada vez mais (Smith *et al*, 1999). A orientação para o cliente tornou-se mais necessária que nunca e como tal, as empresas que se querem diferenciar das suas concorrentes têm de ser exímias na sua forma de trabalhar e de cativar/reter os clientes.

Uma das formas das empresas atingirem este objectivo é através de uma boa resposta à insatisfação do cliente.

Quando o cliente efectua uma reclamação está a dar uma segunda oportunidade à empresa recuperação após a falha (Blodgett *et al*, 1995; Stephens e Gwinner, 1998; McCole, 2004), portanto o mínimo que merece é um bom atendimento e a melhor solução possível para a sua situação.

Assim sendo e dado que os erros (falhas) acontecem e não há forma de obter um serviço completamente à prova de erro, a forma de reparar a situação e manter o cliente passa pelo serviço de recuperação do cliente (Bitner *et al*, 1990; Heskett *et al*, 1990; Boshof, Christo, 1999; Hess Jr *et al*, 2003; Chang, Chia-Chi, 2008).

Desta forma, o que se pretende investigar é em que medida o serviço de recuperação (mais concretamente, a resposta da empresa), contribui (ou não) para a retenção e fidelização do cliente, bem como para que o mesmo recomende a empresa.

6.2 Objectivo do Estudo, Modelo de Análise e Hipóteses a investigar

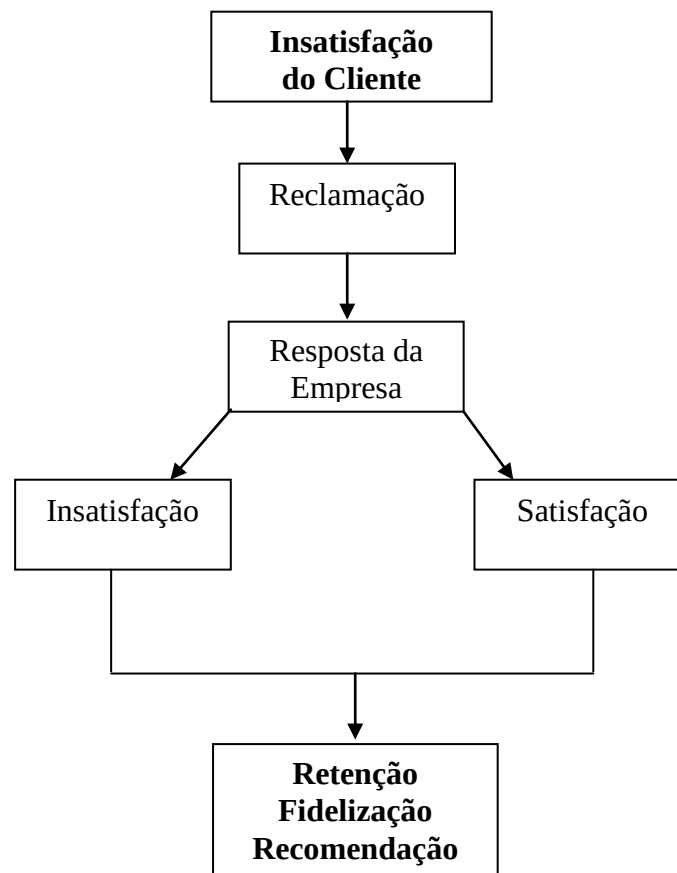
Para a investigação do problema em causa e com base na revisão da literatura surgiram então alguns objectivos que se pretende analisar. Mais especificamente:

- Determinar os motivos da satisfação do reclamante no que diz respeito à resposta que recebeu da empresa;

- Identificar as determinantes da insatisfação do reclamante relativamente à resposta que recebeu da empresa;
- Perceber a relação (se existe ou não) entre a resposta da empresa e a retenção do cliente após a reclamação;
- Perceber a relação (se existe ou não) entre a resposta da empresa e a recomendação do cliente após a reclamação; e
- Entender em que medida a resposta da empresa contribui para esta(s) eventuais relações.

De forma a obter os dados necessários para o presente estudo, e verificar os objectivos propostos, foi definido um modelo de análise.

Figura 6.1 Modelo de análise



(Fonte: Elaboração própria)

Como é demonstrado na Figura 6.1, o estudo inicia-se com a situação insatisfatória experienciada pelo cliente, na qual o mesmo apresenta uma reclamação. De seguida, a empresa dá (ou não) uma resposta ao cliente, o que irá gerar novo sentimento de satisfação ou insatisfação no reclamante, com diferentes motivos. Caso este fique satisfeito, pretende-se analisar o seu impacto a nível da retenção, fidelização e recomendação da empresa pelo cliente.

Neste seguimento, foram definidas três hipóteses posteriormente analisadas para com vista a verificar a sua confirmação ou desconfirmação:

Hipótese 1: O grau de satisfação relativamente à resposta da empresa à falha de serviço está relacionado com a retenção do cliente.

Hipótese 2: O grau de satisfação relativamente à resposta da empresa à falha de serviço está relacionado com a fidelização do cliente.

Hipótese 3: O grau de satisfação relativamente à resposta da empresa à falha de serviço está relacionado com a recomendação da empresa pelo cliente.

6.3 Metodologia

Para efectuar o estudo e obter os dados necessários para dar resposta aos objectivos propostos na investigação e aferir a validade das hipóteses, foi utilizado o método do questionário (Anexo I) que será explanado de seguida.

Para recolher os dados necessário e por uma questão de conveniência, o questionário foi divulgado via internet nomeadamente, spreadsheets do Google, endereços de email e redes sociais (Facebook).

6.3.1 Metodologia Quantitativa: Questionário

De entre as formas possíveis de relacionamento entre o enquadramento teórico e o estudo empírico, foi feita a opção do estudo quantitativo através do método do questionário. Assim, foi solicitado ao inquirido que se reportasse a um episódio insatisfatório referente a serviços. Episódio esse que tivesse gerado uma reclamação.

“Um questionário, por definição, é um instrumento rigorosamente estandardizado, tanto no texto das questões como na sua ordem” (Ghiglione e Matalon, 1992, p.110).

O desenho do questionário difere da forma como vai ser realizado e do contacto com o respondente. Assim existem dois grandes tipos de questionário, que por sua vez são constituídos por sub-tipos: auto-administrado (online, correio e entrega e recolha) e através de entrevistador (por telefone ou presencial) (Saunders *et al*, 2003).

No presente estudo a opção recaiu pelo questionário via online (por email ou colocado na internet), o que permite abranger pessoas geograficamente dispersas (Saunders *et al*, 2003).

Foi construído em www.google.pt/docs utilizando as spreadsheets gerando um link para que os inquiridos pudessem aceder directamente ao questionário e as suas respostas ficassem automaticamente gravadas.

Quando é construído um questionário é necessário estabelecer o objectivo geral e os sub-objectivos da investigação (Hill e Hill, 1998). E estes objectivos precisam estar muito bem estabelecidos antes da recolha de dados, uma vez que dificilmente se conseguem identificar os respondentes para uma segunda obtenção de informação (Saunders *et al*, 2003).

O questionário realizado neste estudo é curto e objectivo, uma vez que apenas contém as questões necessárias à investigação (Saunders *et al*, 2003; Malhotra, 2004). Perguntas desnecessárias só vão alongar o inquérito, fazer o respondente entender que irá perder muito tempo e tornar mais difícil a obtenção de respostas (Hill e Hill, 1998). Os inquiridos podem ainda sentir pouca vontade para responder se lhes for exigido demasiado esforço. Assim o investigador deve tentar minimizar ao máximo essa

percepção de esforço por parte do respondente (Malhotra, 2004). Na presente investigação foi tido em conta este factor e por isso mesmo em cada questão foram colocadas uma série de opções, em que o inquirido deve apenas assinalar as que correspondem às suas respostas.

Outro factor que pode inibir as respostas é o *layout* (Saunders *et al*, 2003; Malhotra, 2004). Se este não for esteticamente atraente, o mais provável é que o investigador não consiga transformar um potencial respondente num actual respondente (Hill e Hill, 1998). Assim sendo, foi tido este factor em atenção para tentar atrair mais respostas.

Por outro lado, o presente inquérito é constituído por questões claras e inequívocas (e tanto quanto possível sem termos técnicos) de forma a serem entendidas por qualquer pessoa Ghiglione e Matalon, 1992; Saunders *et al*, 2003). Foi feito ainda um pequeno pré-teste (Saunders *et al*, 2003) de conveniência com 15 amigos e familiares de forma a avaliar a compreensão e clareza do inquérito (Hill e Hill, 1998; Saunders *et al*, 2003).

Foi ainda mencionada na introdução do questionário a duração do mesmo (não excede os 3 minutos¹); o objectivo da inquirição; a indicação de que se trata de um inquérito anónimo (não garante a total isenção do questionado, mas pelo menos aumenta essa probabilidade) e um agradecimento pela colaboração do inquirido (Hill e Hill, 1998).

Um questionário pode ser constituído por perguntas abertas, fechadas ou uma junção de ambas (Saunders *et al*, 2003). O que foi utilizado nesta pesquisa foi essencialmente de perguntas fechadas (algumas das quais com possibilidade de assinalar mais do que uma opção), mas sempre com um item em aberto (com a designação *Outra*) para ultrapassar a limitação de nenhuma das opções apresentadas ir de encontro à resposta adequada. Apenas a primeira questão era aberta (em que era perguntado qual a empresa alvo da reclamação).

A ordem das questões é também bastante relevante. Esta tem de fazer sentido para o respondente (Saunders *et al*, 2003). Também este item foi tido em conta na elaboração do questionário, tendo sido construído baseado numa ordem que seguiu a lógica do modelo de investigação formulado em 6.2. Assim, cada assunto que exigiu mais do que uma questão, foi agrupado em sub-questões.

¹ Valor máximo obtido através do pré-teste realizado anteriormente

Por outro lado, as questões mais sensíveis devem ser colocadas no final, uma vez que por essa altura a desconfiança já foi ultrapassada e a legitimidade da investigação estabelecida, o que fará com que o respondente tenha maior boa-vontade em responder (Malhotra, 2004). Neste estudo em particular, seguimos esta orientação e colocamos as questões pessoais (sexo, faixa etária, e habilitações) no final.

6.3.2 Recolha de dados

A recolha de dados foi realizada durante o mês de Setembro de 2011, entre pessoas com mais de 18 anos, que já tivessem assumido o papel de reclamante. Como mencionado anteriormente, por uma questão de conveniência e tempo optamos pelo questionário via Internet: sendo divulgado via email e redes sociais.

Assim, foram enviados 323 emails por parte do investigador e um número não quantificável por parte de terceiros, aos seus próprios contactos.

O número de respostas obtido dentro do tempo estabelecido e sobre o qual o estudo empírico se baseia foi de 165 respondentes.

CAPÍTULO 7 – ANÁLISE DE RESULTADOS

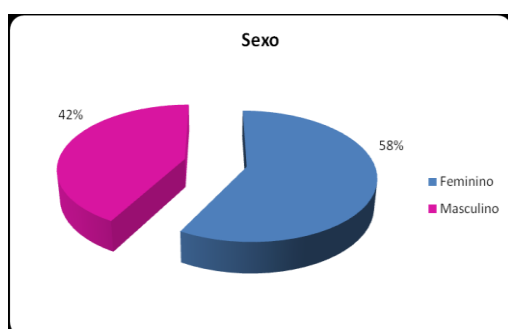
Neste penúltimo capítulo, apresentar-se-ão os resultados obtidos através do estudo empírico.

7.1 Caracterização descritiva da amostra

Como já foi referido no capítulo anterior, obtiveram-se 165 respostas válidas e sobre as quais nos debruçaremos para fazer uma cuidadosa generalização, começando por uma descrição das características demográficas da amostra.

- **Características demográficas dos inquiridos**

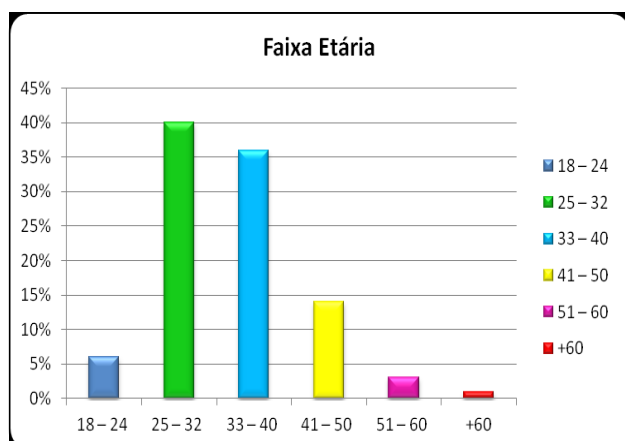
Figura 7.1 Sexo



Quadro 7.1 Sexo

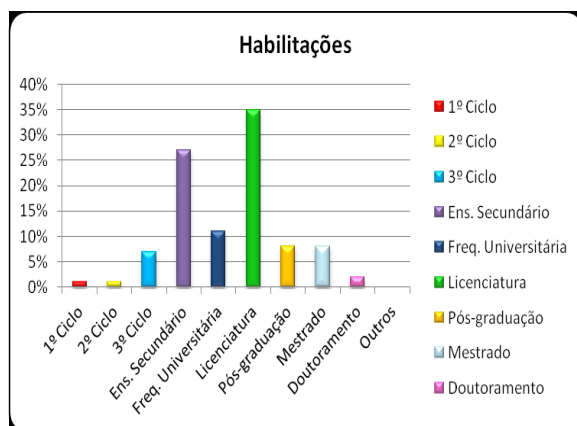
Sexo	Nº de respostas	Percentagem de respostas
Feminino	96	58%
Masculino	69	42%

Figura 7.2 Faixa Etária



Quadro 7.2 Faixa Etária

Faixa Etária	Nº de respostas	Percentagem de respostas
18 – 24 anos de idade	10	6%
25 – 32 anos de idade	66	40%
33 – 40 anos de idade	59	36%
41 – 50 anos de idade	23	14%
51 – 60 anos de idade	5	3%
+ 60 anos de idade	2	1%

Figura 7.3 Habilitações Literárias**Quadro 7.3 Habilitações Literárias**

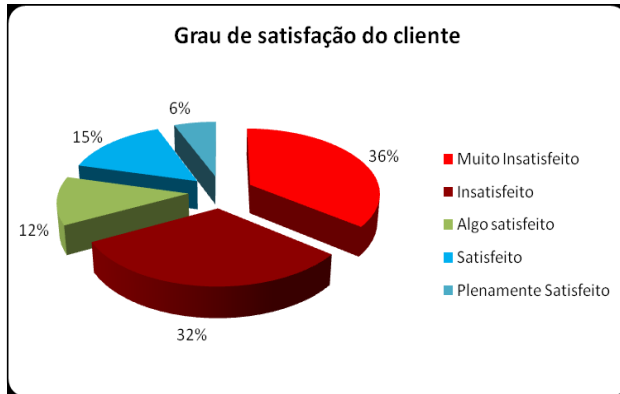
Habilitações Literárias	Nº de respostas	Porcentagem de respostas
1º ciclo	1	1%
2º ciclo	1	1%
3º ciclo	12	7%
Ensino secundário	45	27%
Freq. Universitária	18	11%
Licenciatura	57	35%
Pós-graduação	14	8%
Mestrado	13	8%
Doutoramento	4	2%
Outros	0	0%

Assim, relacionando as três variáveis demográficas utilizadas na pesquisa, verificamos que a amostra é essencialmente constituída por mulheres (58% - Figura 7.1 e Quadro 7.1), tendo a maioria dos inquiridos entre os 25 e os 40 anos de idade (76% - Figura 7.2 e Quadro 7.2) e um grau de instrução elevado (Figura 7.3 e Quadro 7.3), maioritariamente possuidores do grau de licenciatura (35%).

Seguidamente, analisar-se-á o grau de satisfação do cliente relativamente à resposta da empresa à sua reclamação, bem como as razões pelas quais se encontra satisfeito/insatisfeito.

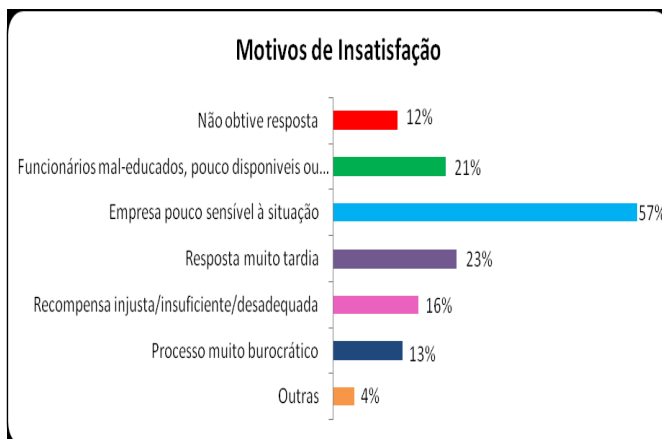
Note-se que alguns dos resultados somados superam o valor de 100%, uma vez que algumas questões são de resposta múltipla, sendo por isso possível ao respondente assinalar mais do que um item como resposta.

- **Satisfação/Insatisfação do reclamante**

Figura 7.4 Grau de satisfação**Quadro 7.4 Grau de satisfação**

Grau de Satisfação	Nº de respostas	Porcentagem de respostas
Muito Insatisfeito	59	36%
Insatisfeito	53	32%
Algo satisfeito	19	12%
Satisfeito	24	15%
Plenamente Satisfeito	10	6%

Esta questão demonstra uma percentagem bastante elevada de clientes insatisfeitos com a resposta da empresa à sua reclamação (Figura 7.4 e Quadro 7.4), sendo que 36% se encontram muito insatisfeitos e 32% ficaram insatisfeitos.

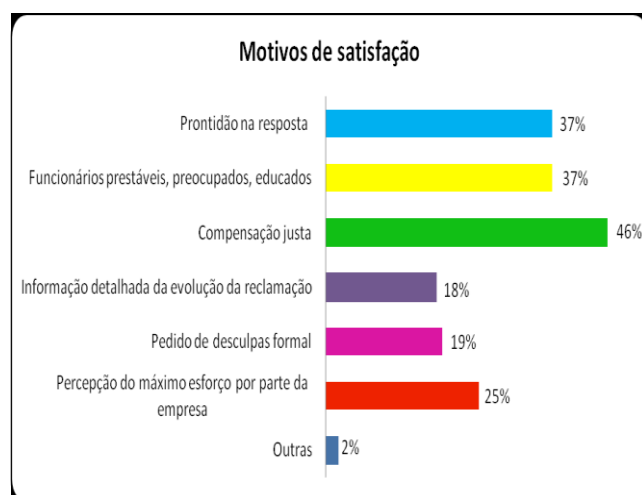
Figura 7.5 Motivos da Insatisfação**Quadro 7.5 Motivos da Insatisfação**

Motivos de insatisfação	Nº de respostas	Porcentagem de respostas
Não obtive resposta	13	12%
Funcionários mal-educados, pouco disponíveis ou rudes	23	21%
Empresa pouco sensível à situação	63	57%
Resposta muito tardia	26	23%
Recompensa injusta, insuficiente ou desadequada	18	16%
Processo muito burocrático	14	13%
Outras	4	4%

O motivo mais indicado pelos respondentes para a sua insatisfação (Figura 7.5 e Quadro 7.5) foi o facto da empresa demonstrar pouca sensibilidade para com a situação (57%). Este resultado é de extrema importância, uma vez que revela uma fraca orientação para o cliente. Um outro resultado que demonstra esta situação é a percentagem de clientes que não obtiveram qualquer resposta (12%)

Apesar deste ser o factor de maior relevo, também a demora na resposta (23%) e o atendimento por parte do pessoal de contacto (21%) demonstram uma influência bastante elevada em termos de insatisfação do cliente.

Figura 7.6 Motivos de Satisfação



Quadro 7.6 Motivos de Satisfação

Motivos de satisfação	Nº de respostas	Percentagem de respostas
Prontidão na resposta	21	37%
Funcionários prestáveis, preocupados ou educados	21	37%
Compensação justa	26	46%
Informação acerca da evolução da reclamação	10	18%
Pedido de desculpas formal	11	19%
Percepção do máximo esforço da empresa	14	25%
Outras	1	2%

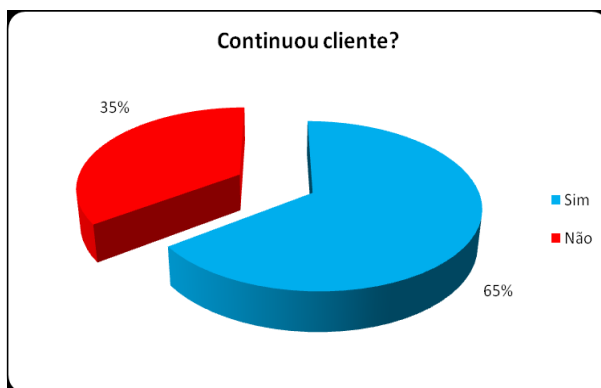
Os inquiridos apontaram a compensação justa (46%) como o maior factor de satisfação (Figura 7.6 e Quadro 7.6), no que diz respeito à resposta empresarial à falha. Logo de seguida, apontam a prontidão na resposta e o atendimento, ambos com um valor de 37% de respostas, para a sua satisfação.

A percepção de esforço por parte da empresa em resolver a situação reúne 25% das respostas, seguida do pedido de desculpas (19%) e da informação acerca da evolução da reclamação (18%).

Seguidamente, apresentar-se-ão os resultados a nível da retenção e fidelização do cliente, bem como a recomendação que passou a praticar (ou não) acerca da empresa após a reclamação.

- **Retenção e fidelização do cliente e consequente recomendação da empresa**

Figura 7.7 Retenção do cliente

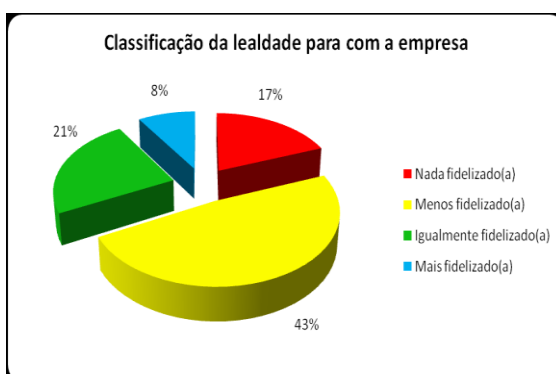


Quadro 7.7 Retenção do cliente

Continuou cliente	Nº de respostas	Percentagem de respostas
Sim	108	65%
Não	57	35%

Verifica-se que apesar da existência da reclamação 65% dos inquiridos afirma continuar cliente da empresa faltosa (Figura 7.7 e Quadro 7.7), o que denota uma taxa de retenção de cliente razoável. Não obstante, verifica-se que uma percentagem substancial dos respondentes (35%), quebrou a sua ligação com a empresa.

Figura 7.8 Lealdade do cliente



Quadro 7.8 Lealdade do cliente

Lealdade para com a empresa	Nº de respostas	Percentagem de respostas
Mais fidelizado(a)	13	8%
Igualmente fidelizado(a)	51	31%
Menos fidelizado(a)	71	43%
Nada fidelizado(a)	28	17%

Após a reclamação, os resultados revelam (Figura 7.8 e Quadro 7.8) que apenas 8% dos inquiridos se afirmam mais fidelizados do que antes da ocorrência da falha. Uma larga

fatia de respondentes (43%) indica estar menos fidelizado que antes e 17% declara mesmo que já não se encontra fidelizado com a empresa faltosa.

Figura 7.9 Resposta da empresa vs. Lealdade do cliente



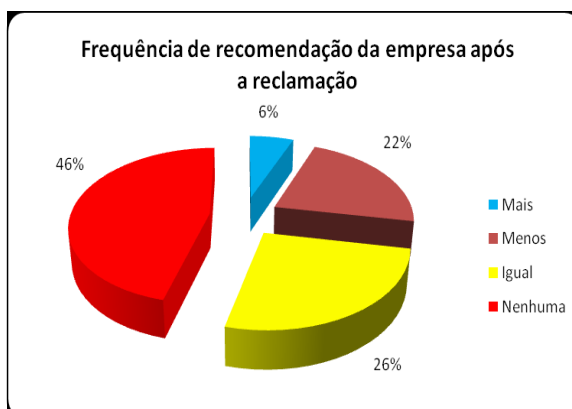
Quadro 7.9 Resposta da empresa vs. Lealdade do cliente

Contribuição da resposta da empresa para a lealdade	Nº de respostas	Percentagem de respostas
Muito	90	55%
Pouco	37	22%
Nada	38	23%

No que diz respeito à influência da resposta da empresa na fidelização do cliente (Figura 7.9 e Quadro 7.9), 55% dos respondentes afirma que este foi um factor muito importante.

Mais uma vez, os números apontam para a extrema relevância do bom tratamento e gestão de reclamações como meio de reverter a situação de insatisfação do cliente.

Figura 7.10 Recomendação da empresa



Quadro 7.10 Recomendação da empresa

Recomendação da empresa após a reclamação	Nº de respostas	Percentagem de respostas
Mais	10	6%
Menos	36	22%
Igual	43	26%
Nenhuma	76	46%

Quanto à recomendação da empresa por parte do cliente após a reclamação (Figura 7.10 e Quadro 7.10), a maioria dos respondentes (46%) indica ter deixado de aconselhar a organização. E 22% dos inquiridos afirma recomendá-la menos que antes.

Figura 7.11 Resposta da empresa vs. Recomendação



Quadro 7.11 Resposta da empresa vs. Recomendação

Contribuição da resposta da empresa (à reclamação) para a sua recomendação	Nº de respostas	Percentagem de respostas
Muito	115	70%
Pouco	27	16%
Nada	23	14%

Ao relacionar a resposta da empresa com a recomendação da mesma por parte do cliente (Figura 7.11 e Quadro 7.11), verifica-se que a esmagadora maioria dos respondentes (70%) afirma que a resposta da empresa contribuiu muito para a decisão de a recomendar (ou não).

Apenas 14% dos inquiridos indica que a resposta da empresa não teve qualquer influência na continuidade ou não da sua recomendação.

7.2. Análise e discussão de resultados

Este estudo tem por objectivo analisar se existe relação entre o grau de satisfação do cliente relativamente à resposta da empresa à sua reclamação e a sua retenção, fidelização e recomendação.

Para o tratamento estatístico dos dados obtidos e de forma a estudar a correlação entre as variáveis em questão, foi utilizado o software *Statistical Package Social Science for Windows* (SPSS 19.0). Assim foram efectuados testes de Qui-quadrado (χ^2) no sentido de averiguar a existência ou não da associação entre variáveis.

O referido teste permite a verificação de independência entre as variáveis, no entanto não possibilita a aferição do grau de relacionamento entre elas. Conjectura a formulação de duas hipóteses, sendo elas: a hipótese nula (H_0), que determina a independência entre as variáveis, e a hipótese alternativa (H_1) que estabelece o contrário, isto é, a dependência entre as variáveis (Pestana e Gageiro, 2005).

Assim, foi determinada uma variável independente, a qual denominamos de grau de satisfação e três dependentes designadas por: Retenção, Fidelização e Recomendação.

Hipótese 1: O grau de satisfação do cliente com a resposta da empresa à reclamação influencia a sua retenção.

Quadro 7.12 Satisfação vs Retenção

Grau de Satisfação	Retenção		Total
	Sim	Não	
Muito Insatisfeito Insatisfeito	61	51	112
Algo Satisfeito Satisfeito Plenamente Satisfeito	47	6	53
Total	108	57	165

(Fonte: Adaptado do SPSS)

Quadro 7.13 Satisfação vs Retenção – teste Qui-Quadrado

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	18,626 ^a	1	,000		
Continuity Correction^b	17,143	1	,000		
Likelihood Ratio	20,907	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	18,513	1	,000		
N of Valid Cases	165				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 18,31.

b. Computed only for a 2x2 table

(Fonte: Adaptado do SPSS)

H₀: O grau de satisfação e a retenção do cliente são independentes

H₁: O grau de satisfação e a retenção do cliente não são independentes

A partir do teste e do quadro apresentados se verifica que o $p\text{-value } 0.000 < \alpha = 0,05$, o que determina a rejeição de H_0 . Assim sendo, é possível concluir, com uma probabilidade de erro de 5%, que o grau de satisfação do cliente relativamente à resposta da empresa à falha influencia a retenção. Nomeadamente, dos clientes satisfeitos com o tratamento da reclamação, cerca de 89% permanecem clientes da empresa, sendo que essa percentagem baixa para 54% no caso dos clientes que se manifestaram como insatisfeitos ou muito insatisfeitos (Quadro 7.12).

Hipótese 2: O grau de satisfação do cliente com a resposta da empresa à reclamação influencia a sua fidelização.

Quadro 7.14 Satisfação vs Fidelização

Grau de Satisfação	Fidelização		Total
	Mais Igual	Menos Nada	
Muito Insatisfeito Insatisfeito	22	90	112
Algo Satisfeito Satisfeito Plenamente Satisfeito	42	11	53
Total	64	101	165

(Fonte: Adaptado do SPSS)

Quadro 7.15 Satisfação vs Fidelização – teste Qui-Quadrado

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	53,828 ^a	1	,000		
Continuity Correction^b	51,346	1	,000		
Likelihood Ratio	55,265	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	53,501	1	,000		
N of Valid Cases	165				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 20,56.

b. Computed only for a 2x2 table

(Fonte: Adaptado do SPSS)

Ho: O grau de satisfação e a fidelização do cliente são independentes

H1: O grau de satisfação e a fidelização do cliente não são independentes

Os resultados obtidos e apresentados (teste e quadro) permitem apurar que o *p-value* $0.000 < \alpha = 0,05$, o que estabelece a rejeição de *H0*. Este facto permite concluir, com uma probabilidade de erro de 5%, que o grau de satisfação do cliente relativamente à resposta da empresa à falha influencia a sua fidelização. Nomeadamente, dos clientes satisfeitos com o tratamento da reclamação, apenas 21% se consideram menos ou nada fidelizados após o sucedido, sendo que essa percentagem sobe para 80% no caso dos clientes que se manifestaram como insatisfeitos ou muito insatisfeitos (Quadro 7.14).

Hipótese 3: O grau de satisfação do cliente com a resposta da empresa à reclamação influencia a sua recomendação.

Quadro 7.16 Satisfação vs Recomendação da empresa

Grau de Satisfação	Recomendação		Total
	Mais Igual	Menos Nenhuma	
Muito Insatisfeito Insatisfeito	15	97	112
Algo Satisfeito Satisfeito Plenamente Satisfeito	38	15	53
Total	53	112	165

(Fonte: Adaptado do SPSS)

Quadro 7.17 Satisfação vs Recomendação da empresa Qui-Quadrado

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	56,092 ^a	1	,000		
Continuity Correction^b	53,450	1	,000		
Likelihood Ratio	55,806	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	55,752	1	,000		
N of Valid Cases	165				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 17,02.

b. Computed only for a 2x2 table

(Fonte: Adaptado do SPSS)

H₀: O grau de satisfação do cliente e a recomendação da empresa são independentes

H₁: O grau de satisfação do cliente e a recomendação da empresa não são independentes

Os dados reproduzidos nos quadros acima possibilitam a verificação de que o *p-value* $0,000 < \alpha = 0,05$, o que determina a rejeição de *H₀*. Neste sentido conclui-se, com uma probabilidade de erro de 5%, que o grau de satisfação do cliente relativamente à resposta da empresa à falha influencia a recomendação que posteriormente faz da empresa. Nomeadamente, dos clientes satisfeitos com o tratamento da reclamação, 28% afirmam recomendar menos ou mesmo nenhuma vez a empresa após o sucedido, sendo que essa percentagem sobe para os 87% no caso dos clientes que se manifestaram como insatisfeitos ou muito insatisfeitos (Quadro 7.16).

De acordo com a investigação levada a cabo e com base nos resultados obtidos, determina-se a aceitação das três hipóteses a estudo nesta investigação, de acordo com o quadro abaixo.

Quadro 7.18 Hipóteses sujeitas a investigação e seu resultado

Hipóteses investigadas	Resultado
O grau de satisfação relativamente à resposta da empresa à falha de serviço está relacionado com a retenção do cliente.	Confirmada
O grau de satisfação relativamente à resposta da empresa à falha de serviço está relacionado com a fidelização do cliente.	Confirmada
O grau de satisfação relativamente à resposta da empresa à falha de serviço está relacionado com a recomendação da empresa pelo cliente.	Confirmada

(Fonte: Elaboração própria)

CAPÍTULO 8 – CONCLUSÃO, CONTRIBUOS, LIMITAÇÕES E FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Este último capítulo tem como objectivo a apresentação das principais conclusões obtidas a partir do estudo empírico. Pretende-se ainda demonstrar os contributos e as limitações da pesquisa efectuada. Finaliza-se o presente estudo com a sugestão de novas linhas de investigação.

8.1 Conclusões e Contributos da Investigação

Nesta investigação pretendeu-se verificar em que medida a satisfação do cliente relativamente à resposta da empresa à sua reclamação têm influência em três pilares do comportamento do consumidor: retenção, fidelização e recomendação da empresa.

Os resultados obtidos neste estudo demonstram estatisticamente que estes três factores são significativamente condicionados pelo grau de satisfação do cliente no que concerne à resposta da empresa.

Conclui-se ainda que os principais factores de satisfação do cliente relativamente ao tratamento da reclamação são a recompensa oferecida pela empresa, o pessoal de contacto, a percepção de esforço da empresa e a prontidão da resposta, sendo estes também os principais motivos de insatisfação apontados. Note-se ainda que uma percentagem significativa de respondentes indicou a ausência de resposta como motivo de insatisfação.

Saliente-se que um dos grandes motivos de insatisfação do cliente que esta investigação apurou foi o desagrado com o pessoal de contacto. Tendo em conta este facto, verifica-se a necessidade vital de sensibilizar, treinar, formar e autonomizar o pessoal de contacto, uma vez que se trata do “rosto da empresa”. São eles que recebem a insatisfação do cliente e quem dá a primeira impressão de como a reclamação será resolvida.

É bem aceite que não existem serviços à prova de erro. Isto seria uma verdadeira contradição para a natureza/características dos serviços. Assim, nesta impossibilidade

impera a necessidade (que ficou bem patente nesta investigação) do investimento num sistema de tratamento de reclamações efectivo e eficaz que minimize e reverta o estado de insatisfação do cliente.

Estas conclusões demonstram a importância que os procedimentos e políticas da empresa têm no que concerne a gestão de reclamações. Só tratando de forma correcta e justa as reclamações a empresa consegue reconquistar a confiança e estabelecer uma ligação de longo-prazo com o cliente.

Posto isto, implementar um sistema de tratamento e gestão de reclamações implica efectivamente custos, mas o retorno é muito compensatório para a empresa. Pode até tornar-se um factor competitivo (Wernerfelt e Fornell, 1988) e determinante na escolha do prestador de serviços. Um sistema de recuperação de cliente permite reter e fidelizar o cliente e, mais do que isso, faz com que o cliente recomende a organização.

Assim, a gestão e tratamento de reclamações deve ser vista pelos gestores não como algo isolado, mas como um processo que se inicia na insatisfação do cliente e termina na resposta dada pela empresa.

Esta será uma oportunidade determinante para o cliente se manter, fidelizar ou recomendar a empresa, e os gestores que ambicionam o sucesso para as suas empresas, assim a devem ver.

8.2 Limitações do estudo e Sugestões de Futura Investigação

À semelhança de qualquer outro estudo, a presente investigação apresenta as suas limitações, que se prevêem superadas em futuras investigações. As referidas limitações referem-se: à dificuldade temporal, à dimensão da amostra e à condicionante de generalização do estudo.

A primeira limitação referida foi a nível temporal. De facto, o tempo foi bastante escasso para a conclusão da dissertação. Inicialmente estava definido que iria tratar-se

de um estudo de caso referente a uma empresa em particular. No entanto, quando a candidata ia passar ao trabalho de campo, a dita empresa recuou.

Esta conduz à segunda dificuldade: dado que o tempo era pouco não foi possível obter mais respostas ao questionário proposto, o que reduziu a dimensão da amostra.

Ainda no que respeita à amostra, utilizou-se a técnica de amostragem por conveniência, opção igualmente condicionado pelo (reduzido) tempo disponível. A utilização de uma amostra mais representativa facilitaria a generalização das conclusões para o universo da população.

Após reconhecidas as suas limitações, a presente investigação sugere ainda algumas pesquisas que poderão ser levadas a cabo futuramente.

Este estudo poderá ser replicado numa empresa em concreto, cujas conclusões poderão ser mais contundentes.

Outra área interessante de pesquisa seria estudar as expectativas do reclamante antes e após a reclamação verificando em que medida as pré-expectativas do cliente influenciam o seu julgamento da resposta da empresa

Uma outra investigação atraente seria a comparação do comportamento reclamante no caso de um produto e de um serviço.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

Anderson, W. Eugene (1998), “Customer satisfaction and word of mouth”, *Journal of Service Research*, Vol. 1, No. 1, pp 5-17.

Andreassen, W. Tor (1999), “What drives customer loyalty with complaint resolution?”, *Journal of Service Research*, Vol. 1, No. 4, pp 324-332.

Andreassen, Tor W. (2001), “From disgust to delight: do customers hold a grudge?”, *Journal of Service Research*, vol.4, nº1, pp 39-49

Bearden, William O. e Mason, J. Barry (1984), “An investigation of influences on consumer complaint reports” *Advances in Consumer Research*, vol.11, pp 490-495

Bearden, William O. e Oliver, Richard L. (1985), “The role of public and private complaining in satisfaction with problem resolution”, *The Journal of Consumer Affairs*, vol. 19, nº2, pp 222-240

Bearden, William O. e Teel, Jesse E. (1980), “An investigation of personal influences on consumer complaining”, *Journal of Retailing*, vol. 56, nº3, pp. 3-20

Bearden, William O. e Teel, Jesse E. (1983), “Selected determinants of consumer satisfaction and complaint reports”, *Journal of Marketing Research*, vol.20, February, pp.21-28

Bendapudi, Neeli, Leone, Robert P. (2003), “Psychological implications of customer participation in co-production”, *Journal of Marketing*, vol.67, January, pp 14-28

Bennett, Roger (1997), “Anger, catharsis, and purchasing behavior following aggressive customer complaints”, *Journal of Consumer Marketing*, vol.14, nº2, pp 156-172

Bitner, Mary Jo, Booms, Bernard H. e Tetreault, Mary Stanfield (1990), “The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents”, *Journal of Marketing*, vol.54, January, pp 71-84

Blodgett, Jeffrey G., Granbois, Donald H. e Walters, Rockney G. (1993), “The effects of perceived justice on complaint’s negative word of mouth behavior and repatronage intentions”, *Journal of Retailing*, vol.69, nº4, pp 399-428

Blodgett, Jeffrey G., Hill, Donna J. e Tax, Stephen S. (1997), “The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behavior”, *Journal of Retailing*, vol.73, nº2, pp 185-210

Blodgett, Jeffrey G., Wakefield, Kirk L. e Barnes, James H. (1995), “The effects of customer service on consumer complaining behavior”, *Journal of Services Marketing*, vol. 9, nº4, pp 31-42

Blodgett, G. Jeffrey; Anderson, D. Ronald (2000), “A bayesian network model of the consumer complaint process”, *Journal of Service Research*, Vol. 2, No. 4, pp 321-338.

Boshof, Christo (1999), “An instrument to measure satisfaction with transaction-specific service recovery”, *Journal of Service Research*, Vol. 1, No. 3, pp 236-249.

Brady, Michael K., Cronin, Jr., J. J. (2001), “Customer orientation: effects on customer service perceptions and outcome behaviors”, *Journal of Service Research*, vol. 3, February, nº3, pp 241-251

Buckingham, Richard (2003), “Customer once, client forever” Kiplinger Washington Editors Inc. 1729 H Street, NW Washington District of Columbia 20006 United States of America

Brown, Steven P. e Beltramini, Richard F. (1989), “Consumer complaining and word of mouth activities: field evidence”, *Advances in Consumer Research*, vol. 16, pp 9-16

Cadotte, Ernest R., Woodruff, Robert B. e Jenkins, Roger L. (1987), “Expectations and norms in models of consumer satisfaction”, *Journal of Marketing Research*, vol.24, August, pp 305-314

Cardozo, Richard N. (1965), “An experimental study of customer effort, expectation, and satisfaction”, *Journal of Marketing Research*, vol. 2, August, pp 244-249

Chang, Chia-Chi (2008), “Choice, perceived, and customer satisfaction: The psychology of online service recovery”, *Journal of CyberPsychology & Behavior*, vol. 11, nº3, pp 321-328

Christensen, Theodore E., Fogarty, Timothy J. e Wallace, Wanda A. (2002), “The association between the directional accuracy of self-efficacy and accounting course performance”, *Issues in Accounting Education*, vol. 17, February, nº1, pp 1-26

Chung-Herrera, Beth G., Goldshimdt, Nadav e Hoffman, K. Doug (2004), “Customer and employee views of critical service incidents”, *Journal of Services Marketing*, vol.18, nº4, pp 241-254

Clopton, Stephen W, Stoddard, James E. e Clay, Jennifer W. (2001), “Salesperson characteristics affecting consumer complaint responses”, *Journal of Consumer Behavior*, vol. 1,2, pp 124-139

Colquitt, Jason A. (2001), “On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, nº3, pp 386-400

Conlon, Donald E. e Murray, Noel M. (1996), “Customer perceptions of corporate responses to product complaints: The role of explanations”, *Academy of Management Journal*, vol.39, nº4, pp 1040-1056

Cri , Dominique (2003), “Consumer’s complaint behavior. Taxonomy, typology and determinants: Towards a unified ontology”, *Journal of Database Marketing & Strategy Management*, vol.11, pp 60-79

Cronin, Jr. J. Joseph, Brady, Michael K., Hult, G. Tomas M. (2000), “Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments”, *Journal of Retailing*, vol. 76(2), pp 193-218

Dabholkar, Pratibha A. e Bagozzi, Richard 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*, vol.30, n 3, pp184-201

Day, R. L. e Bodur, Muzzafer (1978), “Consumer response to dissatisfaction with services and intangibles”, *Advances in Consumer Research*, vol.5, Association for Consumer Research, Chicago, Illinois, pp 263-272.

Day, R. L. e Landon, E. L. Jr. (1976), “Collecting comprehensive consumer complaint data by survey research”, *Advances in Consumer Research*, vol.3, Association for Consumer Research, Atlanta, GA, pp 263-268.

Day, R. L., Schaetzle, Thomas, Grabicke, Klaus e Staubach, Fritz (1981), “The hidden agenda of consumer complaining”, *Journal of Retailing*, vol.57, n 3, pp 86-106

Davidow, Moshe e Dacin, Peter A. (1997), “Understanding and influencing consumer complaint behavior: Improving organizational complaint management”, *Advances in Consumer Research*, vol.24, pp 450-456

Dong, Beibei; Evans, R. Kenneth; 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.

East, Robert (2000), “Complaining as planned behavior”, *Psychology & Marketing*, December, pp 1077-1095

Estelami, Hooman (2000), “Competitive and procedural determinants of delight and disappointment in consumer complaint outcomes”, *Journal of Service Research*, Vol. 2, No. 3, pp 285-300.

Fernandes, Daniel von der Heyde e Santos, Cristiane Pizzutti (2008), “The antecedents of the consumer complaining behavior”, *Advances in Consumer Research*, vol. 35, pp 584-591

File, Karen Maru e Price, Russ Alan (1993), “Evaluating the effectiveness of interactive Marketing”, *Journal of Services Marketing*, 7 (3), pp 49-58

Finkelman, Dan e Goland, Tony (1990), “The case of the complaining customer”, *Harvard Business Review*, May-June, pp 9-25

Firmstahal, Timothy W. (1989), “My employees are my service guarantee”, *Harvard Business Review*, July-August, pp 28-32

Folkes, Valerie S. (1984), “Consumer reactions to product failure: An attributional approach”, *Journal of Consumer Research*, vol. 10, March, pp 398-409

Folkes, Valerie S., Koletsky, Susan e Graham, John L. (1987), “A field study of causal inferences and consumer reaction: the view from the airport”, *Journal of Consumer Research*, vol.13, March, pp 534-539

Folkes, Valerie S. e Kotsos, Barbara (1986), “Buyers’ and sellers’ explanations for product failure: Who done it?”, *Journal of Marketing*, April, pp 74-80

Forbes, Silke J. (2008), “The effect of service quality and expectations on customer complaints”, *Journal of Industrial Economics*, vol. 56, March, nº1, pp 190-213

Fornell, Claes e Didow, Nicholas M. (1980), “Economic constraints on consumer complaining behavior”, *Advances in Consumer Research*, Association for Consumer Research, Ann Arbor, MI, pp 318-323.

Fornell, Claes e Wernerfelt, Birger (1987), “Defensive Marketing strategy by customer complaint management: a theoretical analysis”, *Journal of Marketing Research*, vol. 24, November, pp 337-346

Fornell, Claes e Westbrook, Robert A. (1979), “An exploratory study of assertiveness, aggressiveness, and consumer complaining behavior”, *Advances in Consumer Research*, vol. 6, pp 105-110

Fullerton, Ronald A. e Punj, Girish (1993), “Choosing to misbehave: A structural model of aberrant consumer behavior”, *Advances in Consumer Research*, vol. 20, pp 570-574

Garrett, Dennis E. e Toumanoff, Peter G. (2010), “Are consumers disadvantaged or vulnerable? An examination of consumer complaints to the Better Business Bureau”, *The Journal of Consumer Affairs*, vol. 44, nº1, pp 3-23

Gilly, Mary C. (1987), “Postcomplaint processes: from organizational response to repurchase behavior”, *The Journal of Consumer Affairs*, vol.21, nº2, pp 293-313

Gilly, Mary C. e Gelb, Betsy D. (1982), “Post-purchase consumer processes and the complaining consumer”, *Journal of Consumer Research*, vol. 9, December, pp 323-328

Goodman, John A., Malech, Arlene R. e Boyd, Sonja (1987), “Danger! Angry customer!”, *ABA Banking Journal*, January, pp 63-66

Goodwin, Cathy e Spiggle, Susan (1989), “Consumer complaining: attributions and identities”, *Advances in Consumer Research*, vol. 16, pp 17-22

Graeff, Timothy R. (1996), “Image congruence effects on product evaluations: The role of self-monitoring and public/private consumption”, *Journal of Psychology & Marketing*, vol. 13(5), August, pp 481-499

Gremler, Dwayne D. e Gwinner, Kevin P. (2000), “Customer-employee rapport in service relationships”, *Journal of Service Research*, vol.3, August, nº1, pp 82-104

Gronhaug, Kjell (1977), “Exploring consumer complaint behavior: a model and some empirical results”, *Advances in Consumer Research*, vol.4, pp 159-165

Grönroos, Christian (2007), “Service Management e Marketing: Customer Management in Service Competition”, third edition, John Wiley & Sons, Ltd., West Sussex, Engle.

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

Halstead, Diane e Dröge, Cornelia (1991), “Consumer attitudes toward complaining and the prediction of multiple complaint”, *Advances in Consumer Research*, vol.18, pp 210-216

Harker, J. Michael e Egan, John (2005), “Relationship Marketing – Shaking the Foundations: The Origins of Relationship Marketing”, first edition, Vol. 1 Sage Publications, London.

Hart, Christopher W. L., Heskett, James L. e Sasser, W. Earl Jr. (1990), “The profitable art of service recovery”, *Harvard Business Review*, July-August, pp 148-156

Hartline, Michael D. e Ferrell, O. C. (1996), “The management of customer-contact service employees: An empirical investigation”, *Journal of Marketing*, vol. 60, October, pp 52-70

Hennig-Thurau, Thorsten e Hansen, Ursula (2000), “Relationship Marketing – Gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention”, Berlin.

Heskett, James L., Jones, Thomas O., Loveman, Gary W., Sasser, Jr. W. Earl e Schlesinger, Leonard A. (2008), “Putting the service-profit chain to work”, *Harvard Business Review*, July-August, pp 118-129

Hess Jr, Ronald L., Ganesan, Shankar e Klein, Noreen M. (2003), “Service failure and recovery: The impact of relationship factors on customer satisfaction”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.31, nº2, pp 127-145

Hill, Maria Manuela e Hill, Andrew (1998), “A construção de um questionário”, Dinâmia, Lisboa

Hill, Niger e Alexander, Jim (2006), “Customer satisfaction and loyalty measurement”, third edition, Gower, Aldershot.

Hirschman, Albert O. (1970), “Exit, voice and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states”, *The Journal of Finance*, pp 1194-1195

Hocutt, Mary Ann, Chakraborty, Mowen, John C. (1997), “The impact of perceived justice on customer satisfaction and intention to complain in a service recovery”, *Advances in Consumer Research*, vol.24, pp 457-463

Hoffman, K. Douglas e Bateson, John E. G.(2006), “Services Marketing – Concepts, Strategies & Cases”, third edition, Thomson South Western, USA.

Homburg, Christian e Fürst, Andreas (2005), “How organizational complaint handling drives customer loyalty: An analysis of the mechanistic and the organic approach”, *Journal of Marketing*, vol.69, July, pp 95-114

Jacoby, Jacob e Jaccard, James J. (1981), “The sources, meaning and validity of consumer complaint behavior: a psychological analysis”, *Journal of Retailing*, 57 (Fall), pp 4-24

Johnston, Robert e Fern, Adrian (1999), “Service recovery strategies for single and double deviation scenarios”, *The Service Industries Journal*, vol.19, nº2, April, pp 69-82

Johnston, Robert e Mehra, Sandy (2002), “Best-practice complaint management”, *Academy of Management Executive*, vol.16, November, nº4, pp 145-154

Jones, Thomas O. e Sasser, W. Earl Jr. (1995), “Why satisfied customers defect”, *Harvard Business Review*, November-December, pp.88-100

Kahneman, Daniel e Amos, Tversky (1979), “Prospect Theory: An analysis of decisions under risk” in Hess Jr, Ronald L., Ganesan, Shankar e Klein, Noreen M. (2003), “Service failure and recovery: The impact of relationship factors on customer satisfaction”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.31, nº2, pp 127-145

Keesling, Garland, Allen, Jeff, Davis, Duane e Grazer, William (1993), “A multidimensional response to resolving mature market complaint behavior: A segmentation study based on preferred outcomes to conflict resolution”, *Journal of Marketing Management*, vol. 2, nº2, pp 57-65

Kendall, C. L. e Russ, Frederick A. (1975), “Warranty and complaint policies: an opportunity for Marketing Management”, *Journal of Marketing*, vol.39, April, pp 36-43

Kim, Chulmin, Kim, Sounghie, Im, Subin e Shin, Changhoon (2003), “The effect of attitude and perception on consumer complaint intentions”, *Journal of Consumer Marketing*, vol.20, nº4, pp 352-371

Krapfel, Robert, E. Jr. (1985), “A consumer complaint strategy model: antecedents and outcomes”, *Advances in Consumer Research*, vol.12, issue 1, pp 346-350.

Krishnan, S. e Valle, Valerie A. (1979), “Dissatisfaction attributions and consumer complaint behavior”, *Advances in Consumer Research*, vol.6, pp 445-449

Landon, E. L. Jr. (1980), “The direction of consumer complaint research”, *Advances in Consumer Research*, vol.7, issue 1, pp 335-338.

Lovelock, C. e Wirtz, J. (2007), “Services Marketing: People, Technology, Strategy”, 6th edition, Perason – Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Lundstrom, William J. e Lamont, Lawrence M. (1976), “The development of a scale to measure consumer discontent”, *Journal of Marketing Research*, vol.13, November, pp 373-381

Maxham III, James G. e Netemeyer, Richard G. (2002), “A longitudinal study of complaining customers’ evaluations of multiple service failures and recovery efforts”, *Journal of Marketing*, vol.66, October, pp 57-71

Maxham III, James G. e Netemeyer, Richard G. (2003), “Firms reap what they saw: The effects of shared values and perceived organizational justice on customers’ evaluations of complaint handling”, *Journal of Marketing*, vol.67, January, pp 46-62

McCollough, A. Michael, Berry, L. Leonard, Yadav, S. Manjit (2000), “An empirical investigation of customer satisfaction after service failure and recovery”, *Journal of Service Research*, Vol. 3, No. 2, pp 121-137.

McCole, Patrick (2004), “Dealing with complaint in services”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol.16, nº6, pp 345-354

Mello, Sérgio C. B., Neto, Arcanjo F. S., Fonseca, Francisco R.B. e Leão, André L. M. S. (2004), “A relação entre as características pessoais dos funcionários de contato em serviços e as estratégias utilizadas no gerenciamento da reclamação”, *Revista de Administração Mackenzie*, ano 6, nº3, pp 119-136

Morel, Kaj P. N., Poiesz, Theo B. C. e Wilke, Henk A. M. (1997), “Motivation, capacity and opportunity to complain: towards a comprehensive model of consumer complaint behavior”, *Advances in Consumer Research*, vol. 24, pp 464-469

Morganosky, Michelle Ann e Buckley, Hilda Mayer (1987), “Complaint Behavior: Analysis by demographics, lifestyle and consumer values”, *Advances in Consumer Research*, vol.14, pp 223-226

Namias, Jean (1964), “A method to detect specific causes of consumer complaints”, *Journal of Marketing Research*, August, pp 63-68

Nyer, Prashanth U. (2000), “An investigation into whether complaining can cause increased consumer satisfaction”, *Journal of Consumer Marketing*, vol.17, nº1, pp 9-19

Oliver, Richard L. (1980), “A cognitive model of antecedents and consequences of satisfaction decisions”, *Journal of Marketing Research*, 17 (November), pp 460-469

Oliver, Richard L. (1987), “An investigation of the interrelationship between consumer (dis)satisfaction and complaint reports”, *Advances in Consumer Research*, vol.14, pp 218-222

Oliver, Richard L. e Swan, J. E. (1989), “Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transactions: a field survey approach”, *Journal of Marketing*, 53 (April), pp 21-35

Parasuraman, A., Zeithaml V.A., and Berry L.L. (1985), “A conceptual model of service quality and its implications for future research”, *Journal of Marketing*, 49 (Fall): 41-50

Pestana, M. H. e Gageiro, J. N. (2005), *Análise de Dados para as Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS*, 4ª ed., Lisboa, Edições Sílabo

Ramsey, Robert D. (2005), “Handling customer complaints”, *The American Salesman*, October, pp. 15-20

Richins, Marsha L. (1982), “An investigation of consumers’ attitudes toward complaining”, *Advances in Consumer Research*, vol.9, pp 502-506

Richins, Marsha L. (1987), “A multivariate analysis of responses to dissatisfaction”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15:3 (Fall), pp 24-31

Rothenberg, Sandra, Grewal, Dhruv e Iyer, Gopalkrishnan R. (2008), “Understanding the role of complaint handling on consumer loyalty in service relationships”, *Journal of Relationship Marketing*, vol.7(4), pp 359-376

Sangareddy, Shridhar R. P., Jha, Sanjeev, Ye, Chen e Desouza, Kevin C. (2009), “Attaining superior complaint resolution” *Communications of the ACM*, vol. 52, nº10, October, pp 122-126

Saxby, Carl L., Tat, Peter K. e Johansen, Jane Thompson (2000), “Measuring consumer perceptions of procedural justice in a complaint context” *The Journal of Consumer Affairs*, vol.34, nº2, pp 204-216

Singh, Jagdip (1988), “Consumer complaint intentions and behavior: Definitional and taxonomical issues”, *Journal of Marketing*, vol.52, January, pp 93-107

Smith, Amy K., Bolton, Ruth N. e Wagner, Janet (1999), “A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery”, *Journal of Marketing Research*, vol. XXXVI, August, pp 356-372

Smith, Amy K. e Bolton, Ruth N. (2002), “The effect of customer’s emotional responses to service failures on their recovery effort evaluations and satisfaction judgments”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 30, nº1, pp 5-23

Stauss, Bernd (2002), “The dimensions of complaint satisfaction: process and outcome complaint satisfaction versus cold fact and warm act complaint satisfaction”, *Managing Service Quality*, vol.12, nº3, pp 173-183

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*, vol.26, nº3, pp 172-189

Swartz, Teresa e Brown, Stephen (1989), “Consume rand provider expecations and experiences in evaluating professional service quality”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17:2 (Spring), pp 189-195

Swartz, Teresa e Iacobucci, Dawn (eds.) (2000), “Handbook of Services Marketing e Management”, Sage Publications, London.

Tax, Stephen S., Brown Stephen W e Chandrashekar (1998), “Customer evaluations of service complaints experiences: Implications for relationship Marketing”, *Journal of Marketing*, vol.62, April 1998, pp 60-76

Varela-Neira, Concepción, Vásquez-Casielles, Rodolfo e Iglesias, Victor (2010), “Explaining customer satisfaction with complaint handling”, *International Journal of Bank Marketing*, vol.28, nº2, pp 88-112

Walker, Denis (1990), “Customer first: A strategy for quality service”, Aldershot, England: Gower in Saxby, Carl L., Tat, Peter K. e Johansen, Jane Thompson (2000), “Measuring consumer perceptions of procedural justice in a complaint context” *The Journal of Consumer Affairs*, vol.34, nº2, pp 204-216

Warren, William E. e Gilbert, Faye W. (1993), “Complaint intentions and behavior for products versus services”, *The Journal of Marketing Management*, vol. 3, issue 1, pp 12-22

Wernerfelt, Birger e Fornell, Claes (1988), “A model for customer complaint management”, *Marketing Science*, vol.7, nº3, pp 287-298

Wirtz, Jochen e Mattila, Anna S. (2004), “Consumer responses to compensation, speed of recovery and apology after a service failure”, *International Journal of Service Industry Management*, vol. 15, nº2, pp 150-166.

Wirtz, Jochen e McColl-Kennedy, Janet R. (2010), “Opportunistic customer claiming during service recovery”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, pp 654-675.

Zairi, Mohamed (2000), “Managing customer dissatisfaction through effective complaints management systems”, *The TQM Magazine*, vol.12, nº5, pp 331-335

Zeithaml, Valarie A.; Leonard L. Berry e Parasuraman (1993), “The nature and determinants of customer expectation of service”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21 (1), pp 1-12

Zeithaml, Valarie A.; Bitner, Mary Jo e Gremler, Dwayne D. (2006), “Services Marketing – Integrating Customer Focus Across the Firm”, four edition, McGraw-Hill, International Edition, Singapore.

Zeithaml, Valarie A.; Bitner, Mary Jo (2003), “Marketing de Serviços – A empresa com foco no cliente”, segunda edição, Bookman Companhia Editora , São Paulo.

ANEXOS

ANEXO I – QUESTIONÁRIO

Tratamento e Gestão de Reclamações

O presente questionário servirá de base de estudo a uma tese de Mestrado de Marketing, cujo tema é o tratamento e gestão de reclamações. O objectivo é perceber em que medida o bom tratamento e gestão de reclamações, influencia o cliente na sua fidelização e comportamento de recompra.

Desta forma, para responder a este questionário, agradeço que se reporte a uma experiência insatisfatória (relativamente a serviços) com alguma empresa, na qual tenha apresentado uma reclamação.

Demorará no máximo 3 minutos a preencher. Obrigado pela colaboração!

1. Nome da empresa sujeita à reclamação *

2. A resposta da empresa face à sua reclamação deixou-o(a): *

- ☐ Muito insatisfeito(a)
- ☐ Insatisfeito(a)
- ☐ Algo satisfeito(a)
- ☐ Satisfeito(a)
- ☐ Plenamente satisfeito(a)

2.1. Caso a resposta à questão anterior seja de insatisfação, indique qual(ais) o(s) motivo(s):

(caso contrário passe para a questão 2.2)

- ☐ Não obtive qualquer resposta
- ☐ Os funcionários foram mal-educados, pouco disponíveis ou rudes
- ☐ A empresa demonstrou pouca sensibilidade perante a situação
- ☐ Resposta muito tardia
- ☐ Recompensa injusta/insuficiente/desadequada
- ☐ Processo muito burocrático
- ☐ Other:

2.2. Se a resposta da empresa foi de alguma forma satisfatória, indique qual(ais) o(s) motivo(s):

- ☐ Prontidão na resposta
- ☐ Funcionários muito prestáveis, preocupados, ou educados
- ☐ Compensação justa
- ☐ Informação detalhada e atempada de toda a evolução da reclamação
- ☐ Pedido de desculpas formal
- ☐ Percepção de que a empresa enveredou todos os seus esforços para resolver a situação
- ☐ Other:

3. Continuou cliente desta empresa? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

3.1. Após a resposta à sua reclamação, como classifica a sua lealdade para com a empresa? *

- ☐ Mais fidelizado(a) que antes da reclamação
- ☐ Igualmente fidelizado(a) antes e depois da reclamação
- ☐ Menos fidelizado(a) que antes da reclamação
- ☐ Nada fidelizado(a)

3.2. Em que medida o episódio de reclamação, e consequente resposta da empresa, contribuiu para isso (lealdade)? *

- ☐ Muito
- ☐ Pouco
- ☐ Nada

3.3 Após a resposta à reclamação, com que frequência passou a recomendar esta empresa? *

- ☐ Mais
- ☐ Menos
- ☐ Igual
- ☐ Nenhuma

3.4 Em que medida o episódio da reclamação e consequente resposta da empresa, contribuiu para essa decisão? *

- ☐ Muito
- ☐ Pouco
- ☐ Nada

Sexo *

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

Faixa Etária *

- ☐ 18 - 24 anos de idade
- ☐ 25 - 32 anos de idade
- ☐ 33 - 40 anos de idade
- ☐ 41 - 50 anos de idade
- ☐ 51 - 60 anos de idade
- ☐ + 60 anos de idade

Habilitações Literárias *

- ☐ Ensino básico - 1º ciclo (1º a 4º ano de escolaridade)
- ☐ Ensino básico - 2º ciclo (5º e 6º ano de escolaridade)
- ☐ Ensino básico - 3º ciclo (7º a 9º ano de escolaridade)
- ☐ Ensino Secundário (10º a 12º ano de escolaridade)
- ☐ Frequência Universitária
- ☐ Licenciatura
- ☐ Pós-Graduação
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento
- ☐ Other: