

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E
SISTEMAS

NÍVEL MESTRADO

DANIEL BATTAGLIA

**IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DAS DIMENSÕES DE
RECUPERAÇÃO DE SERVIÇOS**

São Leopoldo
2010

DANIEL BATTAGLIA

**IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DAS DIMENSÕES DE
RECUPERAÇÃO DE SERVIÇOS**

Dissertação apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas.

Orientador(a): Prof^a. Dr^a. Miriam Borchardt

São Leopoldo
2010

Ficha catalográfica

B335i Battaglia, Daniel
Identificação e avaliação das dimensões de recuperação
de serviços / por Daniel Battaglia – 2010.
108 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio
dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção e Sistemas, 2010.

“Orientação: Prof^a Dr^a Miriam Borchardt, Engenharia de
Produção”.

1. Dimensões de recuperação de serviços. 2. Análise
hierárquica de processos. 3. Satisfação de clientes. I. Título

CDU 658.818

Catálogo na Publicação:
Bibliotecária Lilian Deuner Schulz – CRB 10/1719

DANIEL BATTAGLIA

IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DAS DIMENSÕES DE RECUPERAÇÃO DE SERVIÇOS

Dissertação apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas.

Aprovado em 11 de janeiro de 2010

BANCA EXAMINADORA

Flávio Sanson Fogliatto - UFRGS

Cláudio Reis Gonçalo - UNISINOS

Miguel Afonso Sellitto - UNISINOS

Prof^ª. Dr^ª. Miriam Borchardt (Orientadora)

Visto e permitida a impressão
São Leopoldo,

Prof. Dr. Guilherme Luis Roehe Vaccaro
Coordenador Executivo PPG em
Engenharia de Produção e Sistemas

DEDICATÓRIA

Aos meus queridos pais, Claudio e Marlene pelo suporte, amor, carinho, e por todos os ensinamentos transmitidos. À minha esposa Rachel, por estar sempre ao meu lado em todos os momentos e por ter contribuído para vencer mais esta etapa em minha vida.

Amo muito vocês.

AGRADECIMENTOS

Para a concretização deste trabalho foi fundamental o apoio e a orientação de diversas pessoas, portanto quero deixar meus sinceros agradecimentos:

Primeiramente, a Deus, por me dar saúde, força e motivação pessoal para superar os obstáculos desta caminhada.

Aos meus familiares, pessoas que merecem todo o meu respeito e admiração, pois me deram educação, suporte e ensinamentos, que contribuíram para a formação da minha integridade pessoal.

À minha querida e amada esposa Rachel, pelo seu apoio, carinho, incentivo e amor incondicional.

À orientadora, Prof.^a Dr.^a. Miriam Borchardt, pela sua incansável disponibilidade, suporte e sabedoria para a realização deste trabalho.

Às empresas e profissionais envolvidos que permitiram e contribuíram imensamente para a execução desta pesquisa.

Aos colegas de trabalho que estiveram envolvidos e me auxiliaram na execução deste estudo, ao Prof. Me. Vanderlei Eckhardt e ao Prof. Me. Joel Tauchen pelo auxílio e suporte essencial.

Aos meus grandes amigos, por estarem dispostos a me ouvir e aconselhar.

Ao programa de Mestrado do curso de Engenharia de Produção e Sistemas e a todos aqueles que contribuíram de alguma forma, para que essa meta fosse atingida.

“A verdadeira grandeza de um homem reside na consciência de um propósito honesto na vida, alicerçado numa estimativa justa de sua pessoa e de tudo o mais; num frequente auto exame, numa firme obediência às regras por ele tidas como certas, sem perturbar-se com o que os outros possam vir a pensar ou dizer, ou com fazerem elas, ou não, aquilo que ele pensa, diz e faz”.

(Marco Aurélio)

RESUMO

Este trabalho aborda critérios de recuperação de serviços importantes para sobrevivência de qualquer organização que busca a excelência dos processos de pós-vendas, e tem como objetivo, identificar a importância relativa e o respectivo grau de aplicação (desempenho) das dimensões de recuperação de serviços agregados em uma empresa de manufatura. Após a base conceitual construída por meio de pesquisa bibliográfica, foi realizado um estudo de caso de caráter exploratório com abordagem quali-quantitativa, no qual foi utilizado o método de análise hierárquica de processos e aplicado um questionário categórico. Clientes mais exigentes carecem de maior comprometimento das organizações para satisfazerem suas necessidades. Deste modo, a pesquisa verificou as lacunas existentes, assim como os aspectos que afetam os processos de recuperação de serviços e as dimensões que merecem prioridade. Dentre as dimensões identificadas, podem ser destacadas: agir rapidamente, autonomia da linha de frente e diagnóstico da falha. As maiores lacunas foram observadas em autonomia da linha de frente, diagnóstico da falha e manter o cliente informado. Os achados da pesquisa poderão apoiar a tomada de decisão da empresa no que se refere ao processo de recuperação de serviços.

Palavras-chave: dimensões de recuperação de serviços. Análise hierárquica de processos. Satisfação de clientes.

ABSTRACT

This work approaches important criteria of services recovery for survival of any organization that looks for excellence in after-sales processes, and aims to identify the relative importance and the respective degree of application in recovery services dimensions in a manufacture company. After the conceptual base built by means of bibliographic research, a case study of exploratory character was accomplished with quali-quantitative approach, in which the method of analytic hierarchy process was used and a categorical questionnaire was applied. More demanding customers require greater commitment of organizations to satisfy their needs, thus, the study found gaps as well as the aspects that affect the processes of recovery services and the dimensions that deserve priority. Among the identified dimensions they can be highlighted: to act quickly, autonomy from the front line and fault diagnosis. The biggest gaps were found in autonomy from the front line, fault diagnosis and keep the customer informed. The research findings may support the decision-making company related to services recovery.

Keywords: dimensions of service recovery. Analytic hierarchy process. Customer satisfaction

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas empregadas para o desenvolvimento da pesquisa.....	24
Figura 2 – Modos de relacionamentos empresariais.....	31
Figura 3 – Etapas de aquisição de um serviço.....	34
Figura 4 – Natureza e determinantes de expectativas do consumidor.....	37
Figura 5 – Procedimentos de recuperação para melhorar o desempenho.....	44
Figura 6 – Resultados da melhoria do processo.	45
Figura 7 – Modelo de hierarquia de critérios.	63
Figura 8 – Estrutura de relacionamento da empresa.	70
Figura 9 - Grau de aplicabilidade (desempenho) no cliente A.....	82
Figura 10 – Grau de aplicabilidade (desempenho) no cliente B.....	83
Figura 11 – Importância relativa e grau de aplicação relativo (cliente A).	85
Figura 12 - Importância relativa e grau de aplicação relativo (cliente B).	86
Figura 13 – Comparativo geral de aplicação para os três construtos principais.....	90
Figura 14 – Importância relativa x desempenho (cliente A).	91
Figura 15 - Importância relativa x desempenho (cliente B).	92
Figura 16 – Prioridade das três primeiras dimensões e lacunas existentes.....	93

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Escala Fundamental de Saaty	64
Tabela 2 - Matriz de decisão AHP para n construtos	65
Tabela 3 - Valores de IR para matrizes quadradas de ordem n	67
Tabela 4 - Matriz de decisão consensada.....	76
Tabela 5 - Grau de aplicação das dimensões de recuperação nos clientes A e B....	78
Tabela 6 - Avaliação dos elementos e dos construtos aplicados	80
Tabela 7 - Lacunas identificadas para as dimensões no cliente A	86
Tabela 8 - Lacunas identificadas para as dimensões no cliente B	87
Tabela 9 - Síntese geral para o cliente A	88
Tabela 10 - Síntese geral para o cliente B	89

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Natureza da relação de serviço com o cliente	29
Quadro 2 - Modos de relacionamento em serviços industriais.	31
Quadro 3 – Relação da expectativa quanto à percepção.....	35
Quadro 4 - Técnicas de grupos e seus objetivos	58
Quadro 5 – Marco referencial: síntese geral das dimensões julgadas importantes pelos autores.....	71
Quadro 6 - Síntese das dimensões sobrepostas.....	72
Quadro 7 - Estrutura dos construtos de recuperação de serviços validada.	74
Quadro 8 – Aspectos levantados nos clientes A e B.....	84

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 APRESENTAÇÃO.....	14
1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	15
1.3 QUESTÃO DE PESQUISA.....	16
1.4 JUSTIFICATIVA.....	16
1.5 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	17
1.5.1 Objetivo geral	17
1.5.2 Objetivos específicos	18
1.6 ESCOPO E DELIMITAÇÕES DO TRABALHO.....	18
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	19
2 METODOLOGIA	20
2.1 MÉTODO DE PESQUISA.....	20
2.1.1 Método de desenvolvimento do trabalho	22
2.1.2 Unidade de análise	25
2.1.3 Discussão e análise do estudo	26
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	27
3.1 O SETOR DE SERVIÇOS.....	27
3.1.1 A prestação de serviços	28
3.1.2 Marketing de serviços industriais e relação corporativa	29
3.2 ETAPAS DE AQUISIÇÃO DE UM SERVIÇO E EXPECTATIVAS.....	33
3.2.1 As expectativas dos clientes	34
3.3 SATISFAÇÃO DO CLIENTE.....	38
3.4 RECUPERAÇÃO DE SERVIÇOS.....	40
3.4.1 Falhas em serviços	41
3.4.2 A recuperação de serviços	42
3.4.3 A importância da recuperação do serviço	45
3.4.4 Dimensões para recuperação de serviços	46
3.4.5 Antecipar necessidades para a recuperação	52
3.4.6 Estratégias de recuperação	53
3.4.7 Captando informações	56
3.5 PROBLEMAS COMPLEXOS E A TOMADA DE DECISÃO.....	56
3.5.1 Técnicas de grupo para a tomada de decisão	57
3.5.2 Métodos multicriteriais	58
3.5.3 O método de Análise Hierárquica	61

4 CASO ESTUDADO	68
4.1 ESTRUTURA DE RELACIONAMENTO DA “EA”	68
4.2 IDENTIFICAÇÃO DAS DIMENSÕES DE RECUPERAÇÃO	71
4.3 VALIDAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE RECUPERAÇÃO.....	72
4.4 APLICAÇÃO DO MÉTODO AHP	75
4.5 ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	77
4.6 APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	77
4.7 AVALIAÇÃO DOS ELEMENTOS E DOS CONTRUTOS	79
4.8 IDENTIFICAÇÃO DAS LACUNAS E DISCUSSÕES	83
5 CONCLUSÕES	95
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	97
APÊNDICES	100

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

A forte competitividade empresarial contribui para que as organizações busquem acompanhar as novas tendências para atingir a excelência no atendimento aos clientes. Por isso, existem questões que estão sendo discutidas para mensurar a satisfação dos clientes e a real eficiência de um serviço. Para tanto, deve-se procurar, através de alternativas viáveis, maneiras de se utilizar, acompanhar e atender os clientes adequadamente com o intuito de agregar maior valor e proporcionar a recuperação eficiente das falhas nos serviços prestados. O uso de um sistema gerencial eficaz pode auxiliar a proporcionar a satisfação plena dos clientes sejam eles empresas ou consumidores finais.

A prestação de serviços está cada vez mais presente nas transações empresariais, tanto nas relações de empresa para empresa (*Business-to-Business*), como nas relações diretas com os consumidores. O setor de serviços vem crescendo continuamente, sendo um mercado em franca expansão e geradora de grandes oportunidades. Um fator relevante é a utilização do serviço como diferencial nas indústrias manufatureiras para se manterem competitivas no mercado global, pois utilizam os serviços como diferenciador de suas atividades, possibilitando uma expansão de fronteiras e conquistas de novos nichos e segmentos de mercado (MATTILA, 2001).

As atividades de serviços são responsáveis por grande parcela das relações econômicas do mundo moderno, sendo muito importante para o desenvolvimento de qualquer sociedade existente, garantindo uma nova alternativa para a introdução de inovações constantes nas organizações (LOVELOCK e WRIGHT, 2004). Isso faz com que as empresas adotem políticas e sistemas que garantam a rápida e eficaz

disseminação dos conceitos idealizados com agilidade, tendo com o objetivo garantir o diferencial competitivo para conquistar novos clientes e manter os existentes.

Portanto, as empresas modernas buscam a interação cada vez maior entre as atividades de produção e serviços prestados (ZEITHAML e BITNER, 2003), já que é indispensável e potencializador para o crescimento das organizações que incorporarem a busca contínua pela excelência e melhoria nos serviços.

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

No atual contexto em que as empresas de manufatura podem utilizar a prestação de serviços como diferencial competitivo, muitas deixam de realizar um processo de recuperação de seus serviços eficaz, capaz de promover a melhoria e garantir um bom atendimento, podendo com isso comprometer seu desempenho.

A satisfação dos clientes é crucial para a sobrevivência de qualquer organização. No entanto, as operações de serviços são usualmente complexas, baseadas nas relações humanas entre o consumidor e o funcionário da linha de frente (JOHNSTON, 2001; BOSCH e ENRIQUEZ, 2006). Conseqüentemente, em serviços, erros, enganos e falhas são inevitáveis, requerendo das organizações ações relativas à recuperação dos serviços prestados (JOHNSTON e MICHEL, 2008). Esses autores sugerem, também, que um bom gerenciamento da recuperação de serviços imediatamente após a falha, deveria ser prática geral nas estratégias das organizações com relação à satisfação dos clientes. O tema recuperação de serviço tem sido discutido na bibliografia científica. Como exemplos, citam-se: Mattila (2001) que discute a efetividade da recuperação do serviço, Lidén e Skalén (2003) que relacionam o efeito da garantia em serviços com a recuperação do serviço, e Michel (2001) que analisa as falhas em serviços e os respectivos processos de recuperação.

Discutido por Lovelock e Wright (2004), Bateson e Hoffman (2001), Mattila (2001), Johnston e Michel (2008), Johnston e Clark (2009) entre outros, as dimensões de recuperação junto ao cliente, podem ser evidenciadas. Agir depressa, admitir erros sem ficar na defensiva, mostrar que compreende o problema, respeitar as opiniões dos clientes, esclarecer os passos para a solução de problemas, manter

os clientes sempre informados durante o processo, considerar a compensação e trabalhar para reconquistar a confiança são bons exemplos de dimensões potencializadoras que, se consideradas com efetividade, podem promover bons resultados.

Portanto, o tema a ser analisado está relacionado com a respectiva importância das dimensões de recuperação de serviços e o quanto a empresa prestadora do serviço efetivamente atende a estas dimensões, promovendo a satisfação dos clientes.

Assim, é oportuno um estudo em empresa de manufatura com serviços agregados para averiguar informações referentes aos processos de recuperação de serviço e o grau de atendimento utilizado para gerenciar tais processos. O problema exposto conduz aos objetivos a serem propostos, sobre os quais o trabalho será fundamentado e posteriormente o estudo de caso.

1.3 QUESTÃO DE PESQUISA

Para a condução do trabalho, buscou-se responder a seguinte questão: como identificar a importância relativa das dimensões de recuperação de serviços e o grau de aplicação das mesmas em serviços agregados de produtos manufaturados?

1.4 JUSTIFICATIVA

O desenvolvimento desse trabalho justifica-se pelo fato de se constatar, através de autores como Johnston e Michel (2008), Bateson e Hoffman (2001), Lovelock e Wright (2004) que, atualmente as empresas buscam maneiras e alternativas para atingirem a excelência na prestação de serviços. Ressalta-se ainda, pelos mesmos autores, que os clientes são cada vez mais exigentes, carecendo de maior comprometimento das organizações a fim de satisfazerem suas necessidades para se criar uma relação de credibilidade e confiança entre a empresa fornecedora e os clientes. Na mesma linha de raciocínio, Fitzsimmons e

Fitzsimmons (2005) comentam ainda que um cliente que teve seu problema efetivamente resolvido pela empresa vai contar para aproximadamente cinco pessoas a respeito da sua situação, evidenciando a importância de se buscar a excelência no atendimento e a recuperação de um serviço.

Do ponto de vista das empresas, Lovelock e Wright (2004) consideram como pressuposto de pesquisa, que as intenções de voltar a utilizar um determinado serviço chegam a 80% entre os clientes que ficam plenamente satisfeitos com a recuperação ou o retorno de uma falha. Torna-se uma excelente oportunidade para conquistar clientes e estreitar o vínculo de confiança entre a empresa fornecedora do serviço e o cliente. Portanto, as organizações são capazes de adotar políticas gerenciais eficientes para recuperar seus serviços prestados.

Sob o aspecto acadêmico, a presente pesquisa contribui para a formação de uma base teórica acerca da recuperação de serviços e seus critérios de avaliação, pois busca coligar meios para a obtenção de elementos nas empresas pesquisadas, utilizando informações úteis para gerenciamento dos seus serviços, agregando conhecimento científico. Essa pesquisa contribui, também, pelo fato de buscar estruturar construtos de recuperação e verificar o respectivo grau de aplicação para que as empresas possam desenvolver um sistema de gerenciamento para captação da insatisfação dos clientes e recuperação adequada dos seus serviços.

Mattila (2001) menciona que poucas organizações adotam políticas eficazes que permitam identificar possíveis insatisfações para agilizar ou auxiliar na correção de falhas. Portanto, é válido que as empresas comecem a ter mais atenção nas atividades envolvidas para a recuperação de seus serviços, pois assim as empresas poderão aprender aspectos ainda ignorados sobre seus próprios serviços prestados.

1.5 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.5.1 Objetivo geral

Identificar qual a importância relativa e o respectivo grau de aplicação das dimensões de recuperação de serviços agregados em uma empresa de manufatura.

1.5.2 Objetivos específicos

- Propor uma abordagem metodológica para a identificação e avaliação da recuperação de serviços.
- Estruturar o termo de topo “recuperação” em construtos e em itens de avaliação.
- Identificar as dimensões de recuperação e a importância relativa sob o ponto de vista da empresa, usando o método de Análise Hierárquica de Processos (AHP) em um caso específico.
- Identificar as lacunas existentes no processo de recuperação de serviços, conforme os itens de avaliação.

1.6 ESCOPO E DELIMITAÇÕES DO TRABALHO

O escopo e a delimitação do trabalho estão embasados nas noções de gestão de serviços e suporte junto a clientes, através de ações necessárias para satisfação e excelência na prestação de serviços. A revisão da literatura primou, basicamente, nas questões e definições de operações de serviços, assim como aspectos para a satisfação de clientes e níveis de expectativas, definições de falhas e recuperação de serviços. Limita-se em estudar uma empresa de manufatura assim como a percepção de clientes corporativos, que têm um canal de comunicação direto e também através de concessionárias. Este trabalho visa estabelecer construtos de recuperação, para verificar sua importância relativa sob a ótica do prestador de serviços e o respectivo grau de aplicação (desempenho), focando-se nos processos que envolvem a etapa de pós-venda. Tem como limitação também o método AHP que considera as variáveis utilizadas independentes, além de acentuar muito poucas características, assim como a escala Likert utilizada que também apresenta esta última restrição em particular.

Sendo assim, esse trabalho não tem a intenção de:

- a) detalhar as ferramentas da qualidade aplicadas em serviços, mas verificar o atendimento das operações de pós-venda junto ao cliente;

- b) abordar aspectos relacionados com a fidelização de clientes adotados pela empresa, mas indicar uma alternativa para a prestação de um bom serviço.
- c) discutir estratégias em serviços, mas relacionar aspectos de gerenciamento de recuperação de serviços para alavancagem competitiva;
- d) estabelecer generalizações dos resultados, mas propor uma alternativa para avaliar a importância relativa e a grau de aplicação de critérios para a recuperação de falhas em serviços;
- e) criar um novo método, mas propor uma abordagem metodológica para a situação específica.

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está organizado em cinco capítulos. No primeiro capítulo, é exposta a introdução do tema, assim como os objetivos desta pesquisa, sua justificativa e delimitações. No segundo, destaca-se a metodologia de trabalho utilizada e as considerações quanto ao método utilizado. O terceiro capítulo discute o contexto da prestação de serviços, correlacionando com aspectos incluídos para satisfação do cliente, com ênfase à recuperação de serviços e agregando, também, uma breve revisão sobre o método AHP. O quarto capítulo enfoca a pesquisa e exposição dos dados e informações da empresa analisada, assim como as políticas adotadas pela empresa, discussão dos resultados através da identificação e avaliação das dimensões de recuperação e, também, as análises realizadas referentes às lacunas encontradas e oportunidades de melhorias. No quinto capítulo, são apresentadas as conclusões obtidas com as informações analisadas através do estudo de caso e a base teórica fundamentada.

2 METODOLOGIA

2.1 MÉTODO DE PESQUISA

O método de pesquisa a ser utilizado baseia-se em pesquisa exploratória, com a utilização de uma matriz de análise hierárquica e um questionário categórico, tendo como finalidade averiguar a importância relativa e compreender as dimensões consideradas importantes para a recuperação dos serviços na empresa analisada, além de identificar junto a alguns clientes os respectivos graus de aplicação alcançados para a sua satisfação.

Pesquisas exploratórias buscam uma aproximação com o fenômeno, pelo levantamento de informações que poderão levar o pesquisador a conhecer mais a seu respeito (YIN, 2001). Com isso, ela busca identificar conceitos estudados e abordados com os aspectos práticos que podem ser averiguados ou apurados.

Utiliza-se o estudo de caso como método para a realização da pesquisa a fim de conferir as informações levantadas e apresentadas no referencial teórico. Evidenciado por Yin (2001) o estudo de caso procura abordar questões “como” e “porque”. Assim permite-se verificar como a recuperação de serviços é empregada, aliada a utilização de informações de seus clientes, unindo meios para identificar a importância relativa das dimensões para se efetuar a correção de falhas, assim como a verificação do grau de aplicação (desempenho).

Yin (2001) destaca também que um estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real. As fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes, pois utiliza múltiplas fontes de evidências, utilizando componentes como:

- proposições orientadoras do estudo, enunciadas a partir de questões secundárias;
- identificação do indivíduo, organização e setor investigado como unidade de análise;
- estabelecer a lógica que ligará os dados às proposições do estudo;
- critérios para interpretar os achados – referencial teórico e categorias.

Neto (2005) comenta também que o estudo de caso oferece uma descrição profunda e específica de um objeto. Permite interpretar eventuais regularidades como evidências de postulados teóricos mesmo que ainda não verificados. Através do modo heurístico, salienta-se que uma situação é construída para testar uma idéia. Outra maneira de realizar o estudo de caso é através de sondagens plausíveis acerca de uma teoria proposta para testar uma idéia e o caso crucial baseia-se ou refere-se à teoria, admitindo a exploração, a geração e teste de teorias. A contribuição do presente estudo de caso baseia-se em sondagens aceitáveis, pois foi levantada uma situação para testar uma idéia.

Através do estudo foi possível analisar a importância relativa das dimensões de recuperação e o grau de aplicação das mesmas para melhorar seus serviços prestados e porque adotar ou não critérios diferenciados para lidar com seus clientes em determinadas situações.

No que se refere a abordagem da pesquisa ela se caracteriza por ser quali-quantitativa. Vianna (2008) identifica que a abordagem quali-quantitativa não é oposta ou contraditória em relação à pesquisa quantitativa, e da mesma forma à pesquisa qualitativa, mas com necessária predominância de ambas ao se considerar a relação dinâmica entre o mundo real, os sujeitos e a pesquisa em si. Levanta-se a possibilidade de intensificar os consensos nos questionamentos, incorporando os sujeitos, objetos e ambientes no contexto de construção do conhecimento.

Os autores Silva e Menezes (2001) mencionam que a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas em um processo de pesquisa. O pesquisador é o instrumento-chave, pois tende a analisar seus dados indutivamente, sendo o processo como um todo e seu significado os focos principais para a abordagem científica.

Do ponto de vista de seus objetos segundo Gil (1991), a abordagem via estudo exploratório visa proporcionar maior familiaridade com o problema visando a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e a análise de exemplos que estimulem a ampliação da compreensão, relacionando a pesquisa bibliográfica com o estudo de caso efetuado.

2.1.1 Método de desenvolvimento do trabalho

Para o estudo de caso, utilizou-se como referência uma empresa que produz e comercializa equipamentos agrícolas e presta serviços agregados de suporte junto aos seus clientes. Torna-se inicialmente oportuno desenvolver uma proposta metodológica que possibilite a construção de atributos em serviços, apurando-se os seguintes aspectos:

- a) identificação dos critérios de recuperação de serviços;
- b) validação na empresa estudada através da técnica de grupo focado;
- c) aplicação dos critérios pela técnica de análise hierárquica, embasada através de trabalhos feitos por autores como Sellitto e Walter (2006) e Rosa, Sellitto e Mendes (2006), assim como Saaty (1991), Gomes et al. (2004), Gomes et al. (2002), definindo-se os construtos e elementos relativos a cada um, chegando-se a uma estrutura multicriterial. Após, consolidação dos construtos em graus de importância relativa;
- d) elaboração de questionário categórico com os elementos de segundo nível que compõem cada construto;
- e) aplicação do questionário com os especialistas da área de compras das empresas clientes para verificar o grau de aplicação de cada elemento;
- f) avaliação do grau de aplicação (desempenho) de cada elemento e do construto como um todo;
- g) análise das principais lacunas, considerando-se a importância relativa e o grau de aplicação de cada construto de recuperação;
- h) discussão dos resultados.

Para tanto, algumas etapas são estabelecidas com base em algumas dimensões de recuperação de serviços apresentadas no capítulo 3 e evidenciadas por alguns autores como Johnston e Clark (2009), Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), Lovelock e Wright (2004), Zeithaml e Bitner (2003), Johnston e Michel (2008), podendo-se identificar alguns construtos como: agir rapidamente, reconhecer o problema, ter empatia, desculpar-se, assumir que o problema ocorreu, corrigir o

problema fundamentalmente, esclarecer os passos para a recuperação, autonomia da linha de frente, entre outros critérios, que podem ser analisados e embasam esta pesquisa.

As etapas para a realização da pesquisa podem ser expostas conforme uma seqüência organizada e enumerada.

1. Inicialmente foi verificada a validade e coerência dos construtos de recuperação a serem trabalhados e seus elementos, através do grupo focado, conduzindo-se, posteriormente, a aplicação de uma matriz estruturada com o gerente geral da área de suporte de fábrica e qualidade, gerente da área de pós-vendas e reclamações e gerente da área de garantia.
2. Em seguida, efetuou-se a ponderação e verificação das importâncias relativas de cada construto através do método AHP com os mesmos participantes, permitindo obter-se uma visão efetiva de quais dimensões de recuperação são consideradas mais e menos importantes em graus relativos de prioridade, obtendo-se uma matriz consensada.
3. Foi verificado junto a dois clientes empresariais significativos (ambos expressivos em faturamento) o quanto a empresa fornecedora atende aos critérios de recuperação definidos como importantes, através de um questionário categórico utilizando a escala Likert, que permitiu atribuir pesos e contabilizar as respostas, totalizando, para cada dimensão, a importância atribuída, com base nas etapas anteriores 1 e 2.
4. Finalmente, partiu-se para um alinhamento das informações para compreender qualitativamente, frente aos critérios estudados, as lacunas identificadas.

Para uma melhor visualização da metodologia, a Figura 1 apresenta um fluxograma com as etapas que foram desenvolvidas para o alcance do objetivo proposto, através da abordagem via estudo de caso.

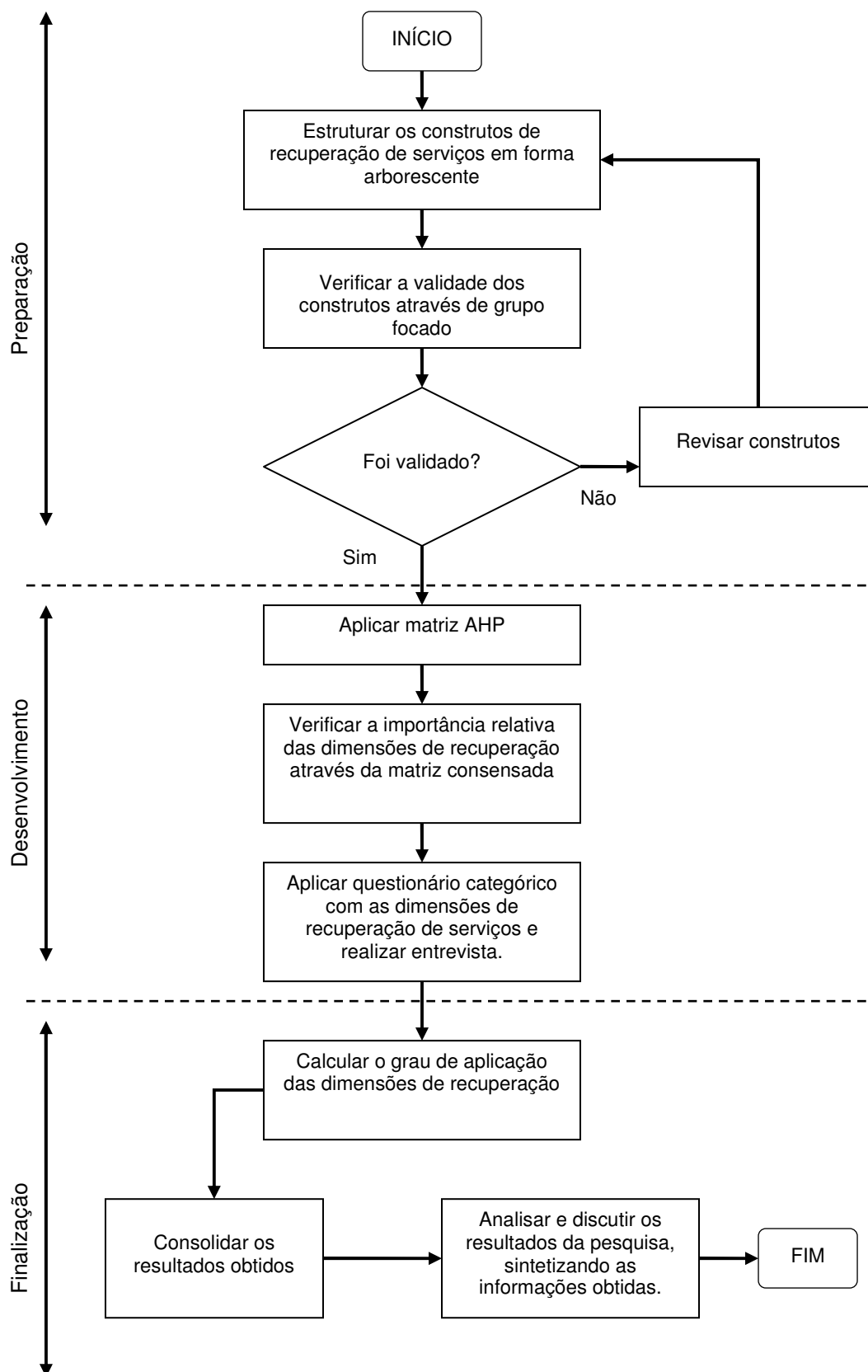


Figura 1 - Etapas empregadas para o desenvolvimento da pesquisa

Para a melhor organização do trabalho com o grupo focado e dos questionários aplicados, vinculou-se os mesmos ao referencial teórico, visando avaliar itens importantes no que tange o desenvolvimento das ações na empresa investigada. Assim, a tabulação das informações com o uso do método AHP e a ponderação do grau de efetivação das dimensões de recuperação, permitiu a compreensão integral dos meios adotados pela organização para canalizar esforços de recuperação inerentes ao processo de prestação de serviços.

2.1.2 Unidade de análise

A unidade de amostra a ser estudada é uma empresa de manufatura com serviços agregados. A mesma produz máquinas para o cultivo agrícola, como tratores, colheitadeiras, pulverizadores, plantadeiras, sistemas mecanizados, e busca soluções conjuntas com seus clientes. Para preservar o sigilo das informações e a integridade da empresa estudada, a mesma foi denominada de empresa “EA” (empresa analisada), contemplando-se, assim, esta denominação ao longo da pesquisa.

A EA iniciou sua participação no mercado brasileiro através de uma associação com uma indústria brasileira em 1979, quando adquiriu 20% do capital da fabricante de equipamentos sediada na região Noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Assim, a formação da parceria acelerou a introdução da tecnologia da EA nos equipamentos produzidos no Brasil, como colheitadeira e plantadeiras. Em 1989, uma nova fábrica foi inaugurada na região Noroeste do Rio Grande do Sul, com significativa expansão da capacidade de produção.

A presença da EA no Brasil ganhou peso maior a partir de 1996, com a linha de tratores que passaram a ser produzidos também no país. No ano de 1999, ela aumentou novamente seus investimentos no país, com a fábrica de colhedoras de cana-de-açúcar, em Catalão, no estado de Goiás. As colhedoras de cana tornaram-se um novo produto da EA no Brasil. O crescimento da capacidade de produção da empresa continuou ao longo dos anos seguintes. Em 2004, foi dado o início dos processos para a construção de uma nova fábrica de tratores, no Rio Grande do Sul, inaugurada em maio de 2008.

Além de três fábricas, a empresa mantém um escritório regional, que centraliza o comando das operações na América do Sul; um Centro de Distribuição de Peças para a América do Sul, sediado em Campinas (SP) e a Unidade de Negócios de Cana (UNC), localizada em Ribeirão Preto, São Paulo.

Uma das políticas da empresa é buscar sempre atender o cliente, bem como orientá-lo na área operacional, realizando suporte técnico para auxiliar na utilização das máquinas produzidas.

Na área de equipamentos agrícolas, ela produz máquinas que atendam as necessidades dos produtores, principalmente nos aspectos de eficiência nos processos, focando-se em qualidade e durabilidade, com o máximo aproveitamento de recursos, capacidades, relação custo máquina x produção e manutenção.

As funções para a realização da pesquisa envolvem aspectos relacionados com a prestação de serviços pela empresa EA, agregados aos seus produtos e o relacionamento com seus clientes na fase de pós-vendas.

2.1.3 Discussão e análise do estudo

A análise dos dados coletados depende diretamente do estilo adotado pela organização investigada. Isso se dá, fundamentalmente, pela exposição de informações levantadas através de matriz estruturada com o uso do método AHP e através das reuniões realizadas na empresa investigada, assim como a aplicação do questionário em seus clientes. Para o alinhamento dos construtos, procurou-se organizar as informações conforme o seu grau de relevância, tipos de informações levantadas e ações adotadas pela empresa fornecedora, evidenciando informações importantes para complementar e integrar o presente estudo. Como ferramentas para agregar as informações, utilizaram-se quadros sínteses, figuras explicativas, tabelas informativas e evidências que complementam adequadamente o trabalho.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 O SETOR DE SERVIÇOS

Conforme os mercados mundiais crescem, mais importante o setor de serviços se torna, pois nenhuma sociedade atual pode se desenvolver e crescer sem a estrutura que os serviços proporcionam, como transportes, comunicação e energia; nem serviços comerciais e empresariais, como bancos, seguros, varejo, consultoria; e muito menos serviços pessoais, como educação, saúde e alimentação.

De acordo com Lovelock e Wright (2004, p. 5), o serviço pode ser definido como: “um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra”. Ou ainda (2004, p.6) “serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no destinatário de serviço”.

Já Bateson e Hoffman (2001, p.30) não utilizam uma definição específica de serviços, mas entendem como sendo tudo aquilo que agrega valor ao consumidor, mas que não tem nenhum “produto” nos serviços prestados. Para isso, citam como sendo uma definição plausível a de James L. Schorr da Procter & Gamble, “um produto é algo que o consumidor compra e leva embora com ele ou consome, ou de alguma outra maneira usa. Se não é físico, se não é algo que se pode levar embora ou consumir, então chamamos de serviço”.

Segundo a definição de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 30), “serviço é uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de co-produtor”.

Desta maneira, não existe uma definição única para o termo “serviços”, mas uma soma de argumentos que buscam definir, de maneira ampla e direta, o que torna uma determinada atividade como sendo um serviço ou não. Buscando analisar o que realmente é oferecido para o consumidor e que tipo de agregação de valor ou benefícios ele tem, leva-se em conta as variáveis tempo e lugar como forma de receber tais benefícios.

O setor de serviços constitui a maior fatia da economia mundial, ou seja, ocupa a maior parcela do mercado econômico e das movimentações financeiras

(LOVELOCK e RIGHT, 2004). De acordo com o Banco Mundial (2009), o setor de serviços já corresponde, hoje, em torno de 64% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, sendo também responsável pela maior parte da geração de novos empregos.

Desta maneira o setor de serviços é bastante evidente na economia do país, permitindo a diferenciação das empresas, gerando novos negócios e oportunidades para garantir atratividade e agregar maior valor para os clientes, com o objetivo de atender constantemente suas necessidades.

3.1.1 A prestação de serviços

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), existem cinco subgrupos do setor de serviços, que são divididos em:

- serviços empresariais: consultoria, finanças, bancos;
- serviços comerciais: varejo, manutenção, consertos;
- serviços de infra-estrutura: comunicações, transporte;
- serviços sociais/pessoais: restaurantes, saúde;
- administração pública: educação, governo.

Para Lovelock e Wright (2004), os serviços podem ainda ser classificados de acordo com a natureza da relação do serviço com o cliente, conforme o Quadro 1.

Natureza da relação do serviço	Descrição
Grau de tangibilidade ou intangibilidade dos processos de serviço	Refere-se a algo físico e tangível, como serviços de refeição ou algo que não se pode perceber fisicamente como, por exemplo, estudar.
Destinatário direto do processo de serviço	Serviços que são dirigidos ou direcionados diretamente para o cliente, como o transporte coletivo.
Lugar e tempo de entrega do serviço	Leva em conta a maneira ou a forma como será oferecido o serviço, ou seja, se os clientes precisam ir até a empresa para receber o serviço ou se ela pode ir até o cliente. Podendo ocorrer por meios alternativos, como o correio eletrônico.
Personalização versus padronização	Refere-se ao grau de personalização ou padronização na entrega de um determinado serviço, como por exemplo, o serviço de táxi e de ônibus respectivamente.

(continua...)

Natureza da relação com o cliente	Tem como foco a relação com o cliente, que pode ser de maneira formal, em que o cliente é fator potencializador da organização. Mas também podem ter uma relação de empreender relações temporárias, e que depois desaparecem (por exemplo: empresa de seguros).
Medida da qual a oferta e a demanda estão em equilíbrio	Ramos de atividades de serviços que apresentam demanda constante ou sofrem sazonalidade
Medida da qual instalações, equipamentos e pessoal participam da experiência de serviço	Os clientes são expostos a elementos tangíveis e moldadas de acordo com o sistema de entrega de serviço (por exemplo, o corte de cabelo, em que ocorre interação entre o instituto de beleza como um todos e seus clientes).

Quadro 1 – Natureza da relação de serviço com o cliente
 Fonte: adaptado de Lovelock e Wright (2004).

No contexto atual, os serviços podem ser classificados levando-se em conta a natureza da relação com o cliente. Pode ser apresentado ou caracterizado pelas interações das organizações prestadoras de serviços com o meio em que estão inseridas, dando atenção ao nível de interação com o receptor do serviço para que se possa oferecer um serviço adequado com a necessidade percebida.

3.1.2 Marketing de serviços industriais e relação corporativa

Atualmente, as organizações industriais vêm enfrentando situações de mercado que fizeram crescer a importância do marketing estratégico no setor industrial da economia, como a crescente competitividade, mercados com baixo índice de crescimento, economia instável e globalizada, e principalmente clientes mais exigentes e sofisticados. Pressões do lado dos custos (aumento da competitividade) e dos preços (clientes mais exigentes) conduzem a organização ao gerenciamento da rentabilidade, e não mais apenas da receita e da participação de mercado. Esse ambiente, como visto anteriormente, reforça a necessidade do desenvolvimento da orientação para mercado e de uma correta segmentação de mercado e seleção dos mercados-alvo em que se deseja atuar. De acordo com Telles (2003) estrategicamente o foco central do marketing industrial não deve ser em produtos ou mercados, mas sim no relacionamento entre o comprador e o vendedor.

O marketing industrial também é conhecido como marketing empresarial, *business marketing* ou ainda marketing organizacional. De acordo com Hutt e Speh (2002), o volume de dinheiro movimentado pelo mercado industrial supera de forma significativa o volume movimentado pelo mercado consumidor.

O mercado industrial pode ser dividido de diversas formas. Siqueira (2005) sugere a divisão clássica em: construção, equipamento pesado, equipamento de iluminação, componentes, matérias-primas, materiais processados, fornecimento de manutenção e reparo e serviços. Kotler (2003) descreve que o mercado organizacional congrega todas as organizações que comprem bens e serviços a serem utilizados na produção de outros produtos ou serviços que são revendidos, alugados ou fornecidos para outros a um dado lucro.

Hutt e Speh (2002) destacam que os clientes corporativos diferem dos consumidores finais em diversos aspectos; por exemplo: são em menor número, o volume de compra é consideravelmente maior, estão geograficamente mais concentrados, a demanda do mercado industrial é derivada do mercado consumidor, as compras envolvem compradores que em geral são mais profissionais. Romeo (2008) também destaca que a diferença entre o consumidor industrial e o final está mais na natureza do cliente do que na natureza do produto, uma vez que em muitos casos o produto comprado é o mesmo – o que difere é a natureza da compra. Já Hutt e Speh (2002) apontam que a principal diferença é entre o tipo de cliente e a forma como o cliente usa o produto.

Outra característica importante nos mercados industriais, visando a relação entre clientes, trata da natureza da relação entre comprador e vendedor (SIQUEIRA, 2005). Verificado através de Hutt e Speh (2002), as relações estão em uma continuidade de transações puras, passando pela interdependência entre comprador e vendedor e chegando à aliança estratégica. Três aspectos merecem destaque: (1) a empresa consegue migrar de uma dependência das forças do mercado, em transações puras, para uma situação onde virtualmente não há forças de mercado, em alianças estratégicas; (2) o comprador incorre em custos administrativos adicionais e crescente dependência, obtendo em troca um conjunto de benefícios relacionados à qualidade, confiabilidade e serviços; e (3) o movimento vai de simplesmente “comprar” um produto para uma decisão de “fazer” o produto ou serviço juntamente com o cliente organizacional. O modelo esquemático é apresentado na Figura 2.

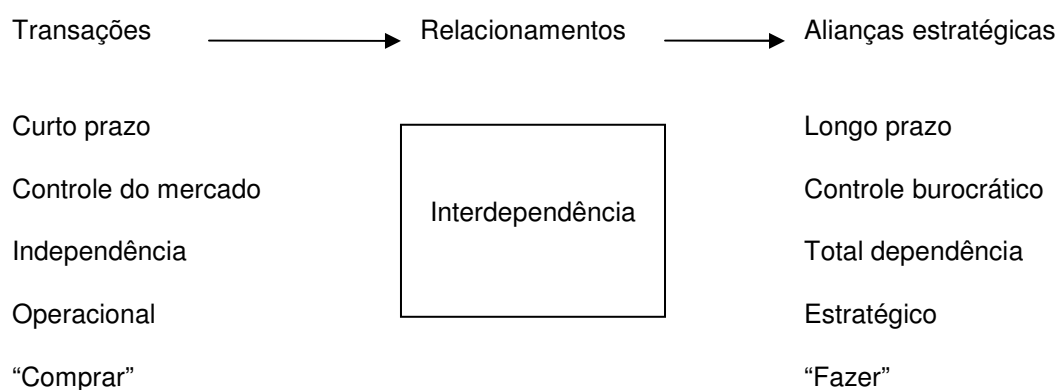


Figura 2 – Modos de relacionamentos empresariais.
 Fonte: adaptado de Hutt e Speh (2002).

Para Romeo (2008) são nos relacionamentos intermediários que se concentram a maior parte das atuais relações no mercado industrial, e podem variar consideravelmente em termos de suas características, complexidade e durabilidade.

Siqueira (2005) inclui alguns aspectos para identificar o tipo de relacionamento possível entre as empresas e também selecionar o modo de gestão apropriado ao tipo identificado. Tal processo pode ser visualizado no Quadro 2.

Valor do relacionamento			
ALTO	BAIXO		
Aliança (parceria)	Relacionamento (amizade)	ALTO	Interesses em comum
Relacionamento (rivalidade)	Transação (acquaintance)	BAIXO	

Quadro 2 - Modos de relacionamento em serviços industriais.
 Fonte: adaptado de Siqueira (2005).

Para estes processos de identificação, tal autor também desenvolveu alguns modos de gestão que melhor se adaptam conforme cada tipo de relacionamento corporativo desenvolvido para determinado serviço. Tais modelos de gestão podem ser classificados de maneira sistemática.

- Parceria: alto investimento econômico; alta interdependência; altos custos de troca; respostas customizadas.
- Amizade: objetivos comuns; baixo valor econômico (atual); compartilhamento de informações; investimentos limitados; possibilidade de vir a ser um parceiro; necessários monitoramento e planejamento conjunto.
- Rivalidade: alto valor, com poucos interesses em comum; deseja “fazer sozinho”; podem ser concorrentes ou clientes; fazem negócio porque “precisam fazer”, e não porque “querem fazer”; limitar investimento e customização; possuir plano alternativo; procurar outros parceiros.
- Transação (*Acquaintance*): relacionamentos baseados no mercado; em grande quantidade; produtos padronizados e produção de rotina; investimento mínimo.

Relacionamentos de alto valor e alto interesse em comum podem ser vistos como parcerias, em que há alto investimento, alta interdependência, altos custos de troca de fornecedor e as respostas são customizadas. No extremo oposto estão os relacionamentos de baixo valor e baixo interesse em comum, chamados de relacionamentos baseados no mercado, em que, em geral, os produtos são padronizados e o investimento é mínimo.

Os relacionamentos de alto interesse em comum, porém de baixo valor, são chamados pelos autores de relacionamentos de amizade, pois neles há baixo valor econômico envolvido e investimentos limitados, mas há compartilhamento de informações. Sugere-se neste caso monitoramento contínuo e planejamento em conjunto, pois estes clientes podem tornar-se parceiros. Por fim, relacionamentos de alto valor e baixo interesse em comum são vistos como rivalidade, pois são clientes que podem se tornar concorrentes e que podem desejar fazer por si próprios. Nestes casos, sugerem-se planos alternativos e a busca de outros parceiros.

Portanto, em uma relação de serviços, as organizações devem compreender melhor quais as reais necessidades dos seus clientes para oferecer serviços e/ou produtos adequados e, assim, engajar seu tipo de relacionameto com os modelos de gestão que melhor estimulem a satisfação, permitindo reorganização das atividades e processos de serviços agregados oferecidos ao mercado e que tragam melhores resultados.

3.2 ETAPAS DE AQUISIÇÃO DE UM SERVIÇO E EXPECTATIVAS

Segundo Lovelock e Wright (2004), os clientes adquirem produtos e serviços para satisfazer necessidades específicas e avaliam os resultados de suas compras baseados no que originalmente esperavam receber por meio do processo de compra. Assim, o processo decisório de compra começa quando uma necessidade real é reconhecida por causa de uma discrepância entre o estado desejado do consumidor e a situação real. O reconhecimento da necessidade pode ser acionado por vários fatores como tempo, mudança de circunstâncias, aquisição de produto, consumo de produto, diferenças individuais e influências de *marketing*. Além disso, a necessidade reconhecida deve ser suficientemente importante, os consumidores devem acreditar que uma solução para a necessidade esteja dentro de seus meios. As etapas de aquisição de um serviço são, conforme Lovelock e Wright (2004), a etapa de pré-compra, o encontro de serviço e a etapa de pós-compra, sendo apresentadas a seguir:

- **etapa pré-compra:** Nesta etapa são realizados o reconhecimento da necessidade, a avaliação das alternativas pré-compra para se fazer uma escolha e avaliar o desempenho de alternativas consideradas e selecionar e aplicar uma regra de decisão para fazer a escolha final. Além disso, os consumidores devem determinar o conjunto de alternativas a partir do qual uma escolha será feita.
- **etapa de encontro de serviço ou de consumo:** segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), esta etapa é o estágio de consumo, que é mais complexo e compreende as decisões de comprar ou não, o que comprar, onde comprar, como pagar, ou seja, refere-se às experiências de serviços (interações pessoais, instalações e funcionários da empresa). A compra é uma função da intenção de compra do cliente e de influências ambientais ou diferenças individuais, podendo ser planejadas ou não-planejadas.
- **etapa pós-compra:** Lovelock e Wright (2004) definem que o processo de compra não cessa uma vez que a compra é consumada, principalmente quando o envolvimento é alto. Assim, o consumidor avaliará a qualidade do serviço, comparando aquilo que esperava com o que recebeu e fica satisfeito

ou insatisfeito com a experiência do serviço. O resultado desse processo afetará suas intenções futuras, como se permanecerá ou não fiel ao fornecedor, se o recomendará ou não, como propaganda boca-a-boca. Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), essa é uma etapa muito importante, pois é a imagem da organização que está sendo avaliada.

O processo de decisão de compra, sob a ótica de Lovelock e Wright (2004), analisado nesta seção, pode ser visualizado na Figura 3.

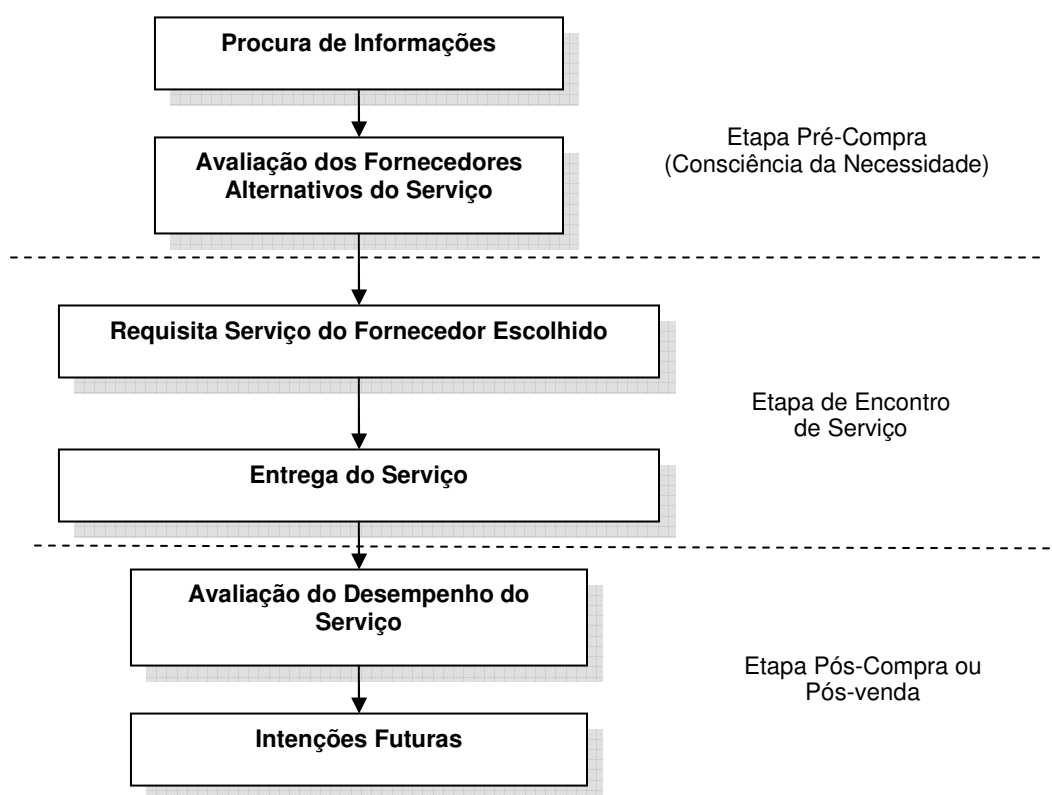


Figura 3 – Etapas de aquisição de um serviço
Fonte: Lovelock e Wright (2004, p. 81)

3.2.1 As expectativas dos clientes

A natureza e a origem de expectativas têm sido tema de boa parte de recentes pesquisas teóricas, fazendo distinção entre muitos padrões diferentes (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005).

As expectativas do cliente se referem ao que ele espera do serviço, que são formadas a partir das necessidades, porém as expectativas podem ser mais ou menos exigentes que as reais necessidades. Na seção a seguir discute-se, em maior profundidade, como as expectativas são formadas e sua relação com as necessidades reais.

As necessidades dos clientes são menos mensuráveis do que as expectativas, pois os clientes não costumam declarar suas reais necessidades e, às vezes, as desconhecem, manifestando somente suas expectativas, ou seja, o que esperam do serviço. Os clientes se baseiam nas suas expectativas para avaliar a qualidade do serviço, devendo-se em curto prazo, buscar o atendimento das expectativas. Contudo, em longo prazo, deve-se buscar atingir as reais necessidades dos clientes, atendendo-se as expectativas dos clientes e incorporar este padrão de desempenho.

As percepções se referem a como o cliente enxerga o serviço prestado, avaliando se este foi adequado ou não. As percepções podem variar de pessoa para pessoa e também de acordo com a situação específica, porém são importantes para determinar a qualidade percebida pelo cliente em relação ao serviço como um todo, tanto o seu resultado como o processo que o gerou (LOVELOCK e WRIGHT, 2004).

Definidos esses conceitos básicos, volta-se à discussão da qualidade percebida pelos clientes, que é a comparação entre o que o cliente esperava do serviço e o que ele efetivamente percebeu do serviço prestado.

Ocorrem, segundo Giansesi e Corrêa (1996), três possibilidades na comparação das expectativas e percepções do cliente quanto ao serviço recebido, conforme o Quadro 3, em que se faz uma síntese geral para o tema.

Expectativa quanto à percepção	Resultado
Menor	Expectativas excedidas
Igual	Expectativas atendidas
Maior	Expectativas não atendidas

Quadro 3 – Relação da expectativa quanto à percepção.
Fonte: adaptado de Giansesi e Corrêa (1996)

Baseado nos tipos variáveis de expectativas, os clientes avaliam o desempenho de um determinado serviço, utilizando dois padrões significantes: o nível de serviço desejado por eles (serviço máximo aceitável) e nível de serviço adequado (que pode ser considerado como sendo serviço mínimo aceitável). Entre estes dois níveis existe a “zona de tolerância”, que pode ser aceitável em determinadas circunstâncias (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005).

Os níveis de serviço desejados são determinados por necessidades e desejos pessoais, que podem originar-se por vários fatores como sociais, físicos e psicológicos, podendo ainda ser influenciados por fatores chamados de “intensificadores duradouros de serviço”, sendo, portanto, fatores que tornam os consumidores mais sensíveis do que o normal ao receber um serviço específico.

Os níveis adequados de serviços são influenciados basicamente por cinco fatores que podem ser definidos como:

- intensificadores transitórios de serviço: são fatores de curto prazo que aumentam temporariamente o nível de serviço aceitável;
- alternativas percebidas de serviços: fatores que podem aumentar ou diminuir o padrão mínimo;
- papéis de serviços percebidos pelo consumidor: define, basicamente, até que ponto os clientes estão cientes de que também fazem parte do processo de prestação de serviço;
- fatores situacionais: representam circunstâncias nas quais o consumidor está ciente de que há problemas que vão além da capacidade do prestador de serviço;
- serviços previstos: os consumidores procuram adaptar suas reais expectativas aos padrões previamente obtidos dos serviços recebidos.

A Figura 4 mostra as relações dos fatores de influência e os níveis de expectativas resultantes.

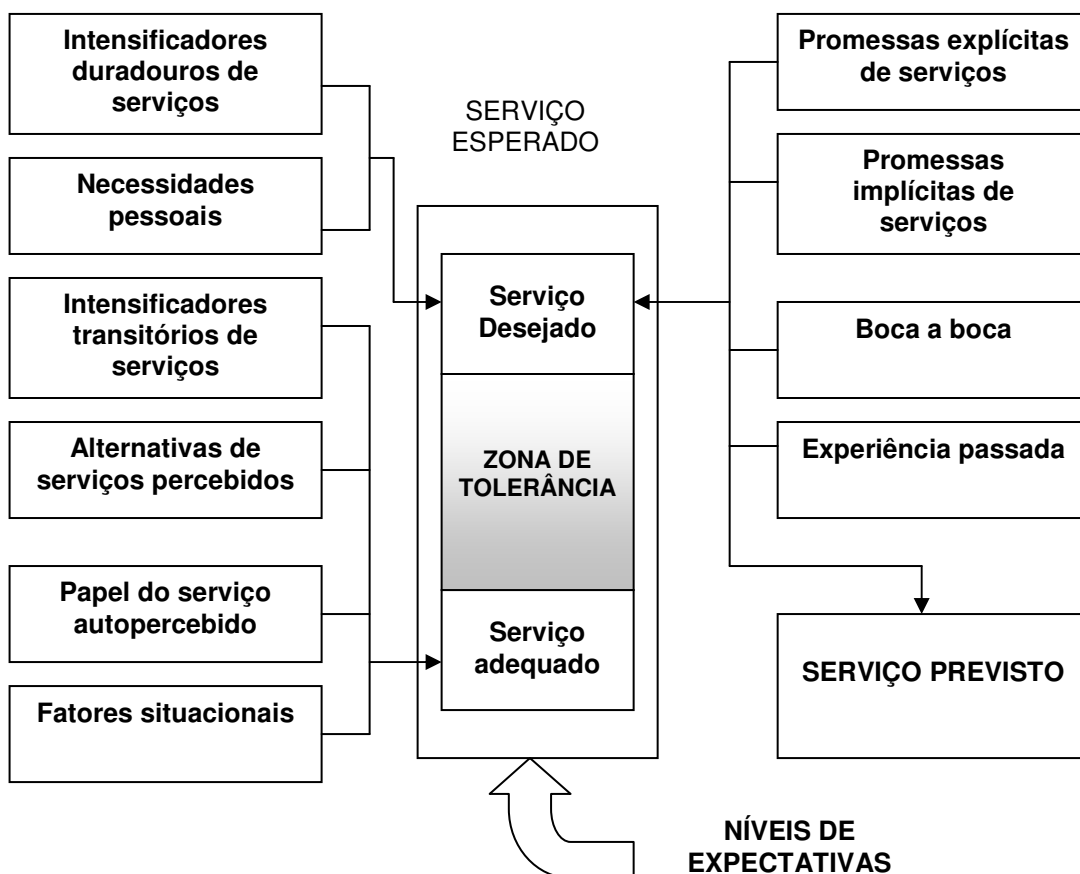


Figura 4 – Natureza e determinantes de expectativas do consumidor.
 Fonte: Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p. 50)

Para Berry (2001), o serviço desejado ocorre quando há a relação conjunta de seis fatores, que relacionam o serviço prestado com as reais necessidades que o cliente possa ter; são eles: promessas explícitas de serviços, promessas implícitas de serviços, a propaganda boca-a-boca, experiências passadas, intensificadores duradouros de serviços e as necessidades pessoais.

O serviço adequado refere-se ao mínimo aceitável pelo cliente e leva em consideração quatro fatores: intensificadores transitórios de serviços, as alternativas de serviços percebidos, o papel do serviço auto-percebido e os fatores situacionais em que o consumidor se encontra em um determinado momento.

Na zona de tolerância, consideram-se outros fatores existentes que possam, através da visão do cliente, tornar um serviço desejado ou adequado, conforme as expectativas do consumidor referentes a um determinado acontecimento ou evento social, físico ou psicológico que influenciam diretamente tais estados e percepções a cerca de um serviço recebido. O bom gerenciamento da zona de tolerância de forma

consciente permite, através de ações adequadas da organização, aproximar o cliente para um nível satisfatório ou aceitável.

3.3 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Para atingir a satisfação do cliente é necessário conhecer e avaliar os valores importantes para o cliente em relação ao serviço que é oferecido. Os valores mais importantes para o cliente são aqueles que lhe proporcionam maior satisfação, elementos orientadores para a estratégia de marketing, tanto para ambiente externo como interno. Essas avaliações entre cliente e fornecedor são chamadas de "momentos de verdade". São momentos que transmitem a imagem do seu produto/serviço. Assim, fazer certo da primeira vez, em todos os requisitos necessários para o cliente, é a maneira mais fácil de moldar a imagem positiva, satisfazê-lo e conservá-lo.

A maioria dos serviços está associada mais às necessidades psicológicas do que propriamente essenciais ou básicas (BATESON e HOFFMAN, 2001). Se fosse apenas pela necessidade de usar roupas para proteger o corpo, não haveria a moda. A Satisfação pode vir de uma série de fatores, mas de imediato tem-se como base as "fraquezas" humanas: necessidade de reconhecimento, conforto, status, personalização, intelecto, de prestígio, exclusividade, refinamento.

Para Lovelock e Wright (2004), a satisfação do cliente é diretamente proporcional ao grau em que um serviço atende ou supera suas expectativas. Por essa definição, nota-se que a satisfação é função do desempenho e da expectativa percebida. Se o desempenho da organização não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito, mas, se o desempenho da empresa alcançar as expectativas, o cliente ficará satisfeito. Já se o desempenho da organização for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito, encantado.

Alguns aspectos referentes à prestação de serviços também geram a insatisfação por parte do cliente, visto que muitos fatores contribuem ou prejudicam a percepção do recebedor de serviço e o atendimento das suas necessidades.

De acordo com Rossi e Braga (2004, p. 14), estudos mostram que "48% das transações de uma empresa de serviço de médio porte provocam problemas aos

seus clientes”. Levando em consideração essa informação, pode ser identificado que, através de ações gerenciais de suporte como forma de retorno ao cliente, como uma oportunidade a ser considerada e explorada nas organizações de serviços para se tornarem ainda mais competitivas.

Para Albrecht (2003) e Lovelock e Wright (2004), existem aspectos influenciadores da satisfação do consumidor que podem gerar insatisfação, são eles:

- a) quanto mais competitivo for o mercado, mais importante é a satisfação do consumidor: torna-se mais exigente e complexo, não sendo apenas trivial atender suas necessidades;
- b) as empresas podem atrair consumidores que não fazem parte dos seus objetivos de mercado, resultando em insatisfação, apesar dos esforços: escolher clientes errados ou que não sejam de acordo com a cultura da organização;
- c) cada caso de insatisfação é um caso, necessitando por parte da empresa de uma ação corretiva particular: devendo-se dar atenção para cada tipo de insatisfação e cuidados específicos;
- d) as pesquisas de satisfação não devem ser as únicas formas de avaliação dos consumidores: não fornecem subsídios suficientes para o desenvolvimento de novos serviços ou para o planejamento estratégico das empresas;
- e) surgimento / chegada de novas tecnologias: trazendo novos benefícios aos clientes, tornando um desejo ou expectativa ainda mais fácil de serem satisfeitas, por empresas que adotam as novas tendências rapidamente.

Existem, portanto, diversos aspectos influenciadores que podem gerar insatisfação por parte do cliente, mas que cabe a cada organização ter visão de futuro, projetar e adequar novas tendências para permanecer competitiva no mercado e servir com eficiência seus clientes.

As empresas podem descobrir ou identificar diferentes níveis de satisfação dos clientes, levando em consideração o quanto os clientes atuais estão satisfeitos ou insatisfeitos. Lovelock e Wright (2004) identificam que uma maneira muito utilizada de medir o nível de satisfação é solicitar aos consumidores que pontuem quais fatores são importantes para sua satisfação e, da mesma maneira, avaliem o desempenho do prestador de serviço.

Já no ponto de vista de Bateson e Hoffman (2001) existem três tipos de abordagem para a satisfação dos clientes.

- A abordagem da escala 100: de maneira direta a empresa está pedindo para os clientes atribuírem uma nota para o desempenho do serviço.
- Abordagem “muito insatisfeito/muito satisfeito” (escala Likert): apresentando também uma escala de cinco níveis: (1) muito insatisfeito; (2) um pouco insatisfeito; (3) neutro; (4) um pouco satisfeito; (5) muito satisfeito.
- Abordagem combinada: usa resultados quantitativos obtidos pela abordagem “muito satisfeito/muito insatisfeito” e uma análise qualitativa de *feedback* de consumidores, alimentado por informações que indicam que ficaram menos que muito satisfeitos (BATESON e HOFFMAN, 2001).

Combinados os dados qualitativos com os quantitativos, permite-se a possibilidade de superar o desempenho de qualquer das outras abordagens anteriores, se vistas isoladamente cada uma delas. Essa abordagem contribui em fornecer mais significado ao nível de satisfação diretamente, mas não tem poder significativo de diagnóstico para indicar áreas possíveis de melhoria.

3.4 RECUPERAÇÃO DE SERVIÇOS

A relação entre a cultura social e a prestação de serviços de qualidade para a satisfação dos clientes, está cada vez mais estreita, visto que no atual contexto, as organizações devem tomar ações de correção eficazes para suprimir ou eliminar alguma falha nos serviços prestados. Permite-se com isso satisfazer os clientes e obter maior confiança através do reconhecimento dos seus esforços para tornar seus serviços mais eficazes, conforme será abordado na continuidade deste capítulo.

3.4.1 Falhas em serviços

Mesmo com os esforços constantes das empresas, as falhas em serviços são inevitáveis. Muitos fatores influenciam para a ocorrência de erros/falhas nas organizações de serviços. Bateson e Hoffman (2001, p. 335) destacam que “aviões atrasam, funcionários são grosseiros ou desatentos e a manutenção de itens tangíveis que cercam o serviço nem sempre é perfeita”.

Esses autores, através de uma pesquisa adaptada, mostram as falhas geradoras de descontentamento do cliente e o percentual de ocorrência em três ramos de atividades: Companhia aérea, Restaurante e Hotel. Para isso, foram mensuradas três dimensões representantes de falhas em serviço como:

- **Serviço indisponível:** refere-se a serviços normalmente disponíveis que estão ausentes;
- **Serviço lento demais:** refere-se a serviços ou funcionários que os clientes percebem como extraordinariamente lentos no preenchimento de suas funções;
- **Outras falhas nucleares de serviço:** este engloba todos os outros aspectos de falhas importantes, sendo bastante ampla para refletir os vários serviços oferecidos em diferentes setores.

Fitzimmons e Fitzimmons (2000, p. 230) destacam que: “uma falha no sistema de prestação de serviço implica em uma carga extra de comunicação para o pessoal da linha-de-frente”. Para eles, estas falhas também fornecem subsídios e oportunidade única para os funcionários demonstrarem inovação e flexibilidade na reparação de problemas ocorridos.

Para Boshoff e Leong (1998), as falhas influenciam diretamente a satisfação dos clientes e causam um declínio na confiança do receptor de serviço. Uma gestão eficiente das falhas do serviço, garantem um melhor poder de resposta da empresa, contribuindo para a garantia de clientes bem atendidos e satisfeitos com ações ou medidas tomadas corretamente pela organização.

Outro ponto a ser considerado, são os efeitos causados pelas falhas iniciais em serviços sobre a imagem da empresa e sobre as expectativas dos consumidores

com relação ao serviço recebido. Andreassen (2000) refere-se ao efeito negativo causado pela falha inicial em serviço com relação a satisfação dos clientes. Para ele o efeito negativo causado pelas falhas ocorre de acordo com a intensidade da falha ocorrida, acarretando impacto direto no julgamento do consumidor com relação ao processo de recuperação do serviço. Isso ocorre devido às variações do estado emocional do consumidor causadas pelas falhas e erros cometidos pelas empresas.

Wirtz e Mattila (2004) mostram que é de fundamental importância a recuperação imediata do serviço frente à ocorrência de uma determinada falha, pois asseguram a boa imagem ou reputação da empresa e garantem a satisfação dos recebedores do serviço, além de trazer ganhos mútuos para ambas as partes, tanto para os clientes como para as empresas, contribuindo para a fidelização dos clientes e estreitamento de vínculos.

3.4.2 A recuperação de serviços

A recuperação de serviço refere-se às ações tomadas pelo prestador de serviço em resposta a uma falha (MICHEL, 2001). Gerenciar a prestação de serviços de maneira adequada pode ser iniciada por uma falha no serviço oferecido. No entanto, Michel (2001) também comenta que muitos clientes insatisfeitos são relutantes em reclamar, por isso a recuperação do serviço tem como objetivo resolver problemas em duas situações:

- a) durante o encontro do serviço, antes do cliente reclamar;
- b) logo após o encontro de serviço caso o cliente tenha ficado insatisfeito.

Solucionar efetivamente os problemas dos clientes gera um grande impacto sobre a satisfação, a fidelidade e o desempenho operacional do cliente (JOHNSTON e MICHEL, 2008). Destaca-se que os clientes que enfrentam falhas na experiência de serviço, mas que ficam posteriormente satisfeitos pelos esforços de recuperação empreendidos pela empresa, terão maiores chances de se tornarem fiéis do que aqueles cujos problemas não foram resolvidos (ZEITHAML e BITNER, 2003). Tais aspectos reforçam a importância de uma estratégia eficaz de recuperação de serviços. Uma estratégia de recuperação bem projetada e bem documentada

também proporciona informação que pode ser usada para melhorar o serviço, como parte de um esforço contínuo de aperfeiçoamento. Pelos ajustes nos processos dos serviços, nos sistemas e nos resultados, baseando-se no aprendizado das experiências de recuperação de serviços, as empresas aumentam a probabilidade de “fazer a coisa certa já na primeira vez”. Além do mais, reduzem-se os custos das falhas e aumenta-se a satisfação inicial do cliente (BERRY e PARASURAMAN, 1992 *apud* HOCUTT, BOWERS e DONAVAN, 2006).

Mattila e Cranage (2005) e Spreng, Harrell e Mackoy (1995) acrescentam também a necessidade de manter os clientes informados sobre o andamento do processo de recuperação do serviço. Simons Jr. (2004) reforça a importância de avaliações analíticas dos resultados do processo de recuperação.

Como etapas do processo de recuperação do serviço, Johnston e Michel (2008) destacam:

- reconhecer que o problema ocorreu;
- empatia (entender o problema sob o ponto de vista do cliente);
- desculpar-se;
- reconhecer o problema;
- corrigir o problema;
- assegurar que não ocorrerá novamente;
- providenciar uma compensação ao cliente proporcional à gravidade e à seriedade do problema.

Os autores mencionados propõem que os resultados decorrentes da recuperação do serviço envolvam: a recuperação do cliente (por exemplo, clientes satisfeitos com o modo como a falha foi solucionada têm mais chance de se envolver em comunicação boca-a-boca positiva, melhorias no processo de recuperação, gerando mais eficiência e menos complexidade) e recuperação dos funcionários, tais como menos estresse referente às atitudes positivas na relação funcionário e trabalho, o que pode resultar em menos absenteísmo e rotatividade. A Figura 5 mostra os procedimentos de recuperação e sua contribuição no desempenho da empresa.

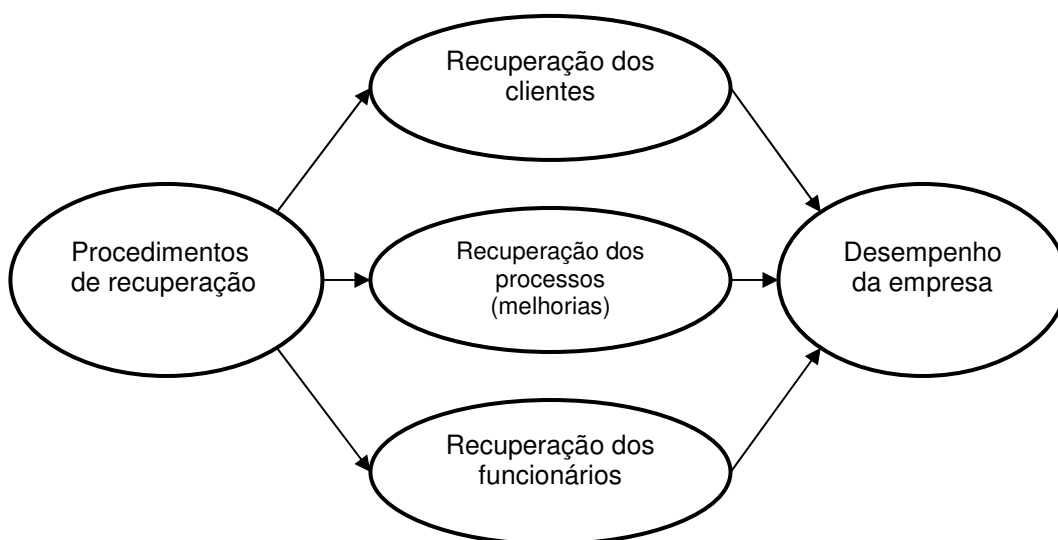


Figura 5 – Procedimentos de recuperação para melhorar o desempenho
Fonte: Johnston e Michel, (2008, p. 11)

Os procedimentos de recuperação devem contemplar os clientes, os processos internos para melhoria da organização e os funcionários, contribuindo assim para o atendimento adequado das solicitações através do gerenciamento eficaz de todas as partes interessadas e ativas no processo de recuperação de serviços.

Johnston e Clark (2009) comentam que a recuperação de um serviço oferecido se estende muito além do que apenas ouvir os clientes ou gerenciar as reclamações, pois busca contemplar atividades de encontrar falhas reais e potenciais com antecedência, corrigindo-as e efetuando melhorias importantes no processo de prestação de serviço. A Figura 6 evidencia esta relação de realimentação do processo.

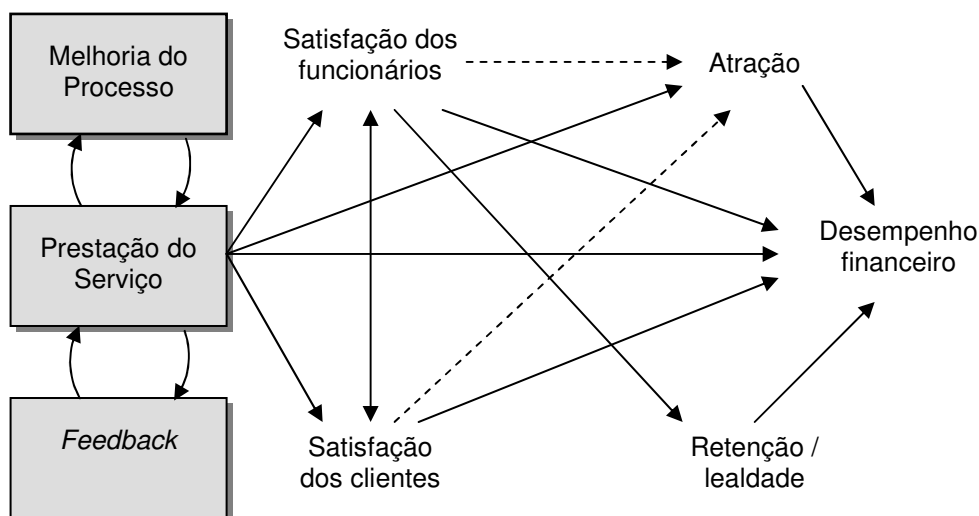


Figura 6 – Resultados da melhoria do processo.
 Fonte: Johnston e Clark (2009, p.445)

A prestação de serviço pode ser melhorada continuamente se tiver, através de processo coerentes, um direcionamento dos seus esforços de recuperação para realimentação, coletando informações, antecipando necessidades, priorizando a gestão efetiva de erros e falhas durante e/ou através do processo de prestação de serviços. A satisfação de funcionários e clientes é potencializada, contribuindo para a atração de clientes, retenção/lealdade e, conseqüentemente, desempenho financeiro da organização.

3.4.3 A importância da recuperação do serviço

A recuperação de serviço é importante pois, caso a filosofia de “fazer certo da primeira vez” falhe, as situações de recuperações de serviço têm um bom potencial para deixar uma impressão significativa na ideia que o cliente faz de uma empresa. Parasuraman e Berry (1995) destacam que a partir da literatura sociopsicológica, diversos pesquisadores relatam que os clientes reagem aos serviços rotineiros – aqueles que acontecem conforme o planejado – com um estado de indiferença. Em compensação, clientes que se deparam com uma situação não rotineira, saem de seu estado de indiferença e examinam atentamente a maneira como a empresa trata o caso. Esses clientes são espectadores atentos para o esforço de recuperação da

empresa, indicando que as oportunidades de recuperação do serviço constituem-se em excelentes ocasiões de reforço da lealdade do cliente.

Identificado por Berry e Parasuraman (1992) *apud* Zeithaml e Bitner (2003), quando um problema no serviço é seguido por um esforço fraco de recuperação, a empresa falha duplamente, criando o que os autores chamam de “duplo afastamento” das expectativas do cliente. Parasuraman e Berry (1995) sugerem algumas orientações para recuperação do serviço. A primeira delas é o exame dos comentários feitos voluntariamente pelo cliente. Muitas empresas utilizam esta abordagem, disponibilizando canais de comunicação, tais como linhas de discagem gratuita e cartões para comentários. Porém, a excelência na recuperação do serviço não será atingida, caso se confie unicamente nas reclamações espontâneas. Para alcançar as reclamações que os clientes não fazem, é recomendável que se façam pesquisas junto aos clientes. Consumidores insatisfeitos normalmente são muito céticos para incomodar-se com uma discagem ou um preenchimento de um cartão com comentários, estarão mais dispostos a revelar seus descontentamentos quando sentirem verdadeiro interesse da empresa. Zeithaml e Bitner (2003) também sugerem a observação do serviço através dos olhos dos empregados ou de falsos compradores. No entanto, o pressuposto dessa abordagem é que serão detectados erros, enquanto se deveria estar trabalhando em sua prevenção, ou seja, na fase de testes do serviço deveriam ser eliminados os problemas antes que os clientes passassem por eles.

No que tange ao fator humano, Parasuraman e Berry (1995) apresentam as seguintes sugestões: (1) preparar os empregados para uma recuperação; (2) delegar poderes ao empregado; (3) facilitar a vida do empregado, com tecnologia e informação disponíveis para resolver com eficiência os problemas; (4) recompensar os empregados. Por isso é necessário alinhar esforços para promover a satisfação psicológica dos colaboradores e por conseguinte, a melhoria de desempenho da organização.

3.4.4 Dimensões para recuperação de serviços

A recuperação de um serviço é fundamental para o desempenho operacional de qualquer organização (JOHNSTON e CLARK, 2009). Portanto, a recuperação

eficiente de um serviço necessita de grande empenho por parte dos colaboradores, objetivando demonstrar comprometimento para com o cliente.

Visando o desdobramento de ações necessárias, pode-se verificar alguns critérios importantes para se estabelecer um eficiente processo de recuperação de serviços. Johnston e Clark (2009) consideram algumas dimensões fundamentais para a recuperação, evidenciadas a seguir.

- Reconhecimento: reconheça que o problema ocorreu.
- Empatia: entender o problema sob o ponto de vista do cliente.
- Desculpar-se: admitir o erro e não permanecer na defensiva.
- Assumir o problema: transmitir confiança do sistema, e o resultado disso servir de reforço para o cliente.
- Autonomia e envolver a administração: ter autonomia da linha de frente e utilizar como suporte, uma pessoa mais experiente para assumir o problema e lidar com ele.

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), há critérios essenciais para a recuperação adequada de um serviço.

- Rapidez de recuperação: vinculado a agilidade de recuperar um determinado serviço.
- Empatia: demonstrar que compreende o problema sob a ótica do cliente.
- Desculpar-se: admitir a falha e ter uma posição pró-ativa.
- Corrigir o problema: ter consciência da falha e dar início ao processo de recuperação.
- Arbítrio do pessoal da linha de frente: considerando o poder de decisão para esclarecer os passos necessários para solução do problema.
- Valor agregado: adicionar aspectos que surpreendam os clientes, deixando-os satisfeitos.

Zeithaml e Bitner (2003) também evidenciam algumas dimensões essenciais para um processo de recuperação, pela qual permitem melhor interação com os clientes e garantam sua satisfação ao longo do processo.

- Agir rapidamente: reduzir o tempo de espera por parte do cliente para ter seu problema solucionado.
- Reparo justo: verificar a falha, assumir o problema e compensar o cliente;

- Cuidar dos problemas: esclarecer os passos ao longo do processo de recuperação, dando o suporte necessário ao problema.
- Acolher o cliente: demonstra empatia para com o cliente, compreendendo o problema, estreitando os laços com o consumidor.
- Poder da linha de frente: manter os clientes informados, esclarecendo os passos e tomando decisões pertinentes.

Para Lovelock e Wright (2004, p.170) a recuperação “exige compromisso, planejamento e diretrizes claras”. Isso indica que qualquer processo decisório e proveniente de ações concretas, depende da aplicação de diretrizes claras e bem definidas para antecipar o atendimento da necessidade antes mesmo que o cliente venha a se tornar insatisfeito, conforme pode ser destacado.

- Agir depressa: detectar problemas que possam ocorrer e procurar corrigi-los o mais depressa possível.
- Admitir erros sem ficar na defensiva (desculpar-se): concordar com o erro e procurar obter informações úteis dos clientes.
- Respeitar as opiniões dos clientes (empatia): respeitar as opiniões, mesmo que seja de modo tácito ou explícito.
- Dar aos clientes o benefício da dúvida: tratar as possíveis causas geradoras de descontentamento como certas, mesmo que depois o cliente perceba que não havia nada de errado.
- Esclarecer os passos necessários para solucionar o problema: mesmo que não seja possível a solução imediata, procurar informar os clientes como a organização planeja dinamizar a situações com ações corretivas.
- Manter os clientes informados do andamento da situação de experiência de serviço: procurar manter o cliente sempre informado da situação, através de relatórios periódicos fornecidos a eles, evitando possíveis descontentamentos futuros.

Grönroos (2003) comenta que a recuperação de serviço pode ser considerada como uma estratégia para gerenciar falhas. Portanto, estabelece que as empresas, sejam elas de manufatura como de prestação de serviços, se beneficiem da utilização de estratégias de recuperação em contraponto à abordagem tradicional de

tratamento das reclamações apenas. O mesmo autor identifica, também, algumas diretrizes fundamentais para a recuperação de serviços, podendo ser enumeradas.

- Manter os clientes informados: relacionado com a capacidade da empresa de informar o cliente sobre determinada falha.
- Esclarecer os procedimentos para a recuperação: informar o cliente de maneira sistemática os passos para a recuperação da falha.
- Agir rapidamente: a empresa deve se antecipar e tomar medidas e ações para a correção de erros o mais rápido possível, sem esperar que o cliente expresse sua insatisfação.
- Empatia: relacionado com as reações emocionais envolvidas, demonstrando que compreende o problema sob a ótica do cliente.
- Corrigir o problema: o cliente deve ser compensado de alguma forma imediatamente, não permitindo demoras desnecessárias.
- Pedir desculpas: admitir o erro e promover a correção para compensar o cliente, mesmo que o erro seja por parte do cliente.
- Autonomia da linha de frente: empregados fortalecidos, com apoio de pessoal de contato orientado para o cliente, como supervisores e gerentes.
- Valor agregado: proporcionar itens adicionais para satisfação, como a alocação de pessoas (gerentes) específicas para recuperação do serviço.

Solucionar efetivamente os problemas dos clientes gera um grande impacto sobre a satisfação, a fidelidade e o desempenho operacional do cliente (JOHNSTON e MICHEL, 2008). Os clientes que enfrentam falhas na experiência de serviço, mas que ficam posteriormente satisfeitos pelos esforços de recuperação empreendidos pela empresa, serão mais fiéis que aqueles cujos problemas não foram resolvidos. Johnston e Michel (2008) destacam, portanto, algumas dimensões importantes para o processo de recuperação.

- Reconhecer que o problema ocorreu.
- Empatia: entender o problema sob o ponto de vista do cliente.
- Desculpar-se.
- Corrigir o problema.
- Assegurar que não ocorrerá novamente.
- Providenciar uma compensação ao cliente proporcional à gravidade e à seriedade do problema.

- Manter o cliente informado do processo de recuperação.

A dimensão “agir rapidamente” está vinculada com a capacidade da empresa de atuar rapidamente (GRÖNROOS, 2003). Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) e Johnston e Clark (2009), também pode estar vinculada com a intenção da organização em tomar ações eficientes em um curto espaço de tempo, além de obter informações rápidas para auxiliar no processo de recuperação. Outro item muito importante constatado para este construto é a capacidade dos funcionários de tomarem ações rápidas e pertinentes para auxiliar no processo, não dependendo apenas de processos internos da própria empresa, mas, também, da postura dos profissionais envolvidos nas etapas do processo.

A dimensão “empatia”, observada por Johnston e Clark (2009), Lovelock e Wright (2004), Zeithaml e Bitner (2003) e Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) pode ser sobreposta à dimensão “reconhecimento”, já que ambas apresentam características semelhantes, pois estão vinculadas com a capacidade da organização em compreender efetivamente o problema, tratando o cliente com cortesia, dando a máxima atenção necessária ao longo do processo. Também salientam que a empresa deve ter a capacidade de utilizar meios para captar as informações, demonstrando interesse efetivamente, além de buscar compreender a situação sob o ponto de vista do cliente e não apenas da empresa, contemplando assim, a percepção orientada ao cliente.

Já a dimensão “desculpar-se” está associada com a capacidade da empresa de admitir o erro ou falha do processo. Pode ser uma falha inerente à própria organização ou até mesmo ter origem no próprio cliente (GRÖNROOS, 2003). Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) e Johnston e Michael (2008) também argumentam que esta dimensão pode estar vinculada à capacidade da empresa em ter uma posição pró-ativa frente ao cliente, tendo a real consciência do erro, pois, muitas vezes, isso não é efetivamente contemplado. Lovelock e Wright (2004), assim como Johnston e Clark (2009) fazem menção à capacidade da empresa de obter informações úteis dos clientes para verificar o erro, permitindo assumi-lo com responsabilidade e não ficar na defensiva, assumindo uma posição de retaguarda durante o processo.

A dimensão “assumir o problema” pode ser vinculada ou sobreposta ao construto “corrigir o problema”, pois Johnston e Michael (2008) consideram a

capacidade da empresa em transmitir confiança do sistema da empresa para a correção da falha como fundamental para obter uma relação de confiança entre cliente e organização. Tal aspecto pode estar atrelado também como forma de se obter o resultado das ações, servindo de reforço para o cliente. Outro item importante é a capacidade em assumir o problema para a empresa (LOVELOCK e WRIGHT, 2004). Mesmo que a falha tenha sido por parte do cliente, é oportuno dar início ao processo de recuperação de maneira imediata, evitando gerar desconforto e transtornos ainda maiores para os clientes, possíveis estresses que podem ocorrer e desmotivação do comprador, para buscar em conjunto uma solução para o problema.

A dimensão “esclarecer os passos do processo de recuperação” também pode ser vinculada como sendo uma ação importante no processo de recuperação de serviços (LOVELOCK e WRIGHT, 2004). Muitas organizações deixam de dar atenção a este item, por não o considerarem importante durante o processo. Grönroos (2003) e Zeithaml e Bitner (2003) admitem que contempla-se nesta etapa a capacidade em informar ao cliente como será recuperada a falha, a capacidade em informar o cliente das ações a serem tomadas e também a capacidade em informar os procedimentos que serão adotados durante o processo de recuperação, que são fundamentais para transmitir transparência, clareza e objetividade dos passos que estão sendo tomados, contribuindo para uma melhor ação de recuperação dos serviços ao cliente.

A dimensão “manter o cliente informado” está vinculada à capacidade da organização de manter o cliente sempre informado durante todo o processo de recuperação do serviço. Para Lovelock e Wright (2004), Johnston e Michael (2008) e Grönroos (2003), a empresa deve considerar para este item a capacidade de manter o cliente informado ao longo do processo de recuperação, a capacidade de utilizar relatórios periódicos para informar a situação junto ao cliente, a comunicação constante e direta com o cliente através de canais adequados e o gerenciamento eficaz de informações para transmiti-las ao cliente com rapidez durante o processo (ZEITHAML e BITNER, 2003). Evidencia-se que não adiantaria, apenas, utilizar meios de informações, sem ter a capacidade de transmitir as informações com rapidez e agilidade.

Uma das questões discutidas nas empresas é a dimensão “autonomia da linha de frente”, o chamado *empowerment*, que pode ser sobreposta à dimensão

“valor agregado”, pois Grönroos (2003) e Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) visualizam o aspecto valor agregado, como ações dos profissionais para atender adequadamente os clientes. Assim, o construto autonomia da linha de frente, pode ser evidenciado e algumas considerações podem ser feitas. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), Zeithaml e Bitner (2003) e Johnston e Clark (2009) apontam para a capacidade da linha de frente em tratar do problema com total entendimento, além de ter poder de decisão dos profissionais da linha de frente, podendo-se utilizar como suporte, pessoas mais experientes para dar maior segurança durante o processo (gerentes e supervisores) quando a situação exigir. É possível considerar também a possibilidade, por parte dos funcionários da linha de frente, de agregar aspectos que surpreendam o cliente durante o atendimento, servindo de alternativa para contornar a situação e buscar uma solução efetiva para a situação em que a falha ocorreu.

As informações levantadas sobre as dimensões de recuperação de serviços serão utilizadas para a formatação do arcabouço para a validação e aplicação do método AHP e a construção do questionário categórico, aplicado em clientes empresariais da organização analisada.

3.4.5 Antecipar necessidades para a recuperação

Para a recuperar um serviço de maneira concisa, antes que o cliente realize alguma reclamação ou demonstre algum descontentamento, uma alternativa é antecipar a recuperação antes mesmo que o cliente venha a se manifestar de alguma maneira.

Outra saída é criar um vínculo com o cliente para exercer uma educação pró-ativa com o receptor da experiência de serviço. Lovelock e Wright (2004, p.170) comentam que a recuperação “exige compromisso, planejamento e diretrizes claras”, isso significa que qualquer processo decisório e proveniente de ações concretas, depende do atendimento de diretrizes claras e bem definidas para antecipar o atendimento da necessidade antes mesmo que o cliente venha a se tornar insatisfeito.

Admitir erros sem ficar na defensiva permite a organização concordar com o erro e procurar obter informações úteis dos clientes, além de respeitar as opiniões dos clientes respeitando as opiniões, mesmo que seja de modo tácido ou explícito;

Outra alternativa para contornar situações problemáticas pode estar vinculadas através da possibilidade em dar aos clientes o benefício da dúvida (LOVELOCK e WRIGHT, 2004), tratar as possíveis causas geradoras de descontentamento como certas, mesmo que depois o cliente perceba que não havia nada de errado.

Buscar antecipar a recuperação dos serviços através de ações que buscam esclarecer os passos necessários para solucionar o problema, mesmo que não seja possível a solução imediata, pode contribuir para informar os clientes como a organização planeja dinamizar a situações com ações corretivas. Além de permitir manter os clientes informados do andamento da situação de experiência de serviço.

3.4.6 Estratégias de recuperação

Definir as estratégias de recuperação que serão adotadas é importante para uma relação sadia com os consumidores. Deve ser observado as diferentes maneiras de recuperar um serviço e seu real impacto sobre as perspectiva do cliente.

Bateson e Hoffman (2001) fazem um comparativo entre as estratégias adotadas com seu grau de afetividade e o percentual de conservação dos clientes (que ficaram satisfeitos). Uma pesquisa identificou que, globalmente, as estratégias de recuperação que são eficazes deixam cerca de 75% dos clientes satisfeitos e propensos a terem uma imagem positiva da organização. Mesmo indivíduos que vivenciaram situações abaixo do nível aceitável de expectativas apresentam um nível de aceitação positiva da empresa em torno de 60%.

Tais fatores para estratégias de recuperação afetam significativamente a atitude dos consumidores com relação à empresa, pois muitos clientes “parecem avaliar a estratégia de recuperação de serviços baseados na justiça percebida” (BATESON e HOFFMAN, 2001, p. 344).

Bateson e Hoffman (2001) comentam três tipos de justiça percebida pelos clientes, relacionados com os esforços de recuperação em que os resultados ligados à estratégia de recuperação e os comportamentos interpessoais, assim como a transmissão de resultados, são todos fundamentais na avaliação da recuperação, que pode ser dividida em:

- a) justiça distributiva: tem o foco no resultado específico, em que os esforços para recuperação compensam os custos (insumos) da falha do serviço;
- b) justiça processual: examina analiticamente o processo que é adotado para se chegar ao resultado final esperado. Mesmo que o cliente possa estar satisfeito com a estratégia de recuperação, a avaliação da recuperação pode ser insatisfatória por causa do processo adotado para a obtenção dos resultados;
- c) justiça interacional: este componente refere-se ao modo no qual o processo de recuperação é implementado de acordo com uma estratégia, e de que maneira os resultados são apresentados.

Algumas estratégias podem ser adotadas a fim de obter reações positivas dos clientes frente à recuperação de serviços. Para que os clientes possam saber que estão sendo ouvidos, é necessário fazê-los sentirem-se especiais (transmitir-lhes que suas opiniões são valorizadas e que são importantes para a empresa) e pedir desculpas quando necessário (quando a falha é claramente culpa da empresa).

Outras medidas também podem ser tomadas como: explicar sempre o que aconteceu (dar informações sobre os eventos que causaram a falha) ou oferecer uma compensação (muitas vezes é a mais desejada pelos clientes e que causam grande impacto na percepção do cliente). Em complemento, sugere-se também:

- a empresa deve encorajar as reclamações;
- a empresa deve desenvolver a capacidade de ouvir reclamações e aprender com elas;
- a empresa deve desenvolver estratégias de recuperação por toda organização e criar uma cultura na qual essas estratégias sejam usadas (BATESON e HOFFMAN, 2001).

Para Zeithaml e Bitner (2003), as estratégias de recuperação de serviços devem ter sempre como foco inicial o princípio “faça a coisa certa já na primeira vez”. As autoras apresentam algumas estratégias para a recuperação de serviços:

- a) assegurar-se de que o serviço esteja livre de falhas, adotando a administração da qualidade total e usando as ferramentas da qualidade apropriadas;
- b) acolher e incentivar as reclamações;
- c) agir rapidamente, lembrando que os clientes querem pessoas que ouçam seus problemas, não importando se as reclamações são feitas pessoalmente, por telefone ou por internet; tal fato implica em dar poder aos funcionários, especialmente os da linha de frente;
- d) tratar os clientes com justiça em termos do processo pelo qual a recuperação dos serviços é feita e, também, em termos do tratamento interpessoal que recebem;
- e) aprender com as experiências de recuperação, acompanhando os esforços e soluções aplicadas na recuperação de serviços, buscando visualizar problemas sistemáticos ocorridos na prestação de serviço;
- f) aprender com os clientes perdidos, através de pesquisas de mercado conduzidas formalmente com o propósito de descobrir as razões para os clientes deixarem a empresa; e
- g) voltar a “fazer a coisa certa”, assegurando de que o serviço está livre de erros e que o processo de melhoria contínua está efetivamente implementado.

Cada organização deve dar atenção para cada caso em particular e avaliar quais estratégias acarretam em melhores benefícios e maiores resultados, tanto para a empresa como para os clientes, consolidando uma relação mútua de ganha-ganha e conseqüentemente de retorno efetivo sobre a falha.

3.4.7 Captando informações

Atualmente os clientes necessitam de maior comprometimento por parte das organizações. Nesse aspecto, Hocutt e Bowers (2006) mencionam a importância nas empresas, através de ações de recuperação e suporte junto ao cliente, adotarem meios para captar informações úteis dos clientes. Destacam que “os clientes que não dizem nada sobre uma falha no serviço, representam o maior problema para as empresas de serviço, podendo tornar-se os assassinos silenciosos de muitas empresas” (HOCUTT e BOWERS, 2006, p. 201). Portanto, é importante o entendimento de que estimular a captação de informações dos consumidores é essencial para a sustentabilidade de qualquer empresa e sua estabilidade nos mercados competitivos.

Andreassen (2000) também sugere que a maioria dos clientes não sabem como reclamar do serviço de má qualidade. Para ele os consumidores percebem o problema mesmo que já tenha sido controlado. Ele analisa o impacto positivo do desempenho operacional se a probabilidade de um consumidor reclamar ou informar à empresa for maior. Evidencia a importância em administrar e gerenciar adequadamente as informações, incentivando as reclamações, utilizando-se de meios adequados para captar, organizar e preservar as informações coletadas dos clientes.

3.5 PROBLEMAS COMPLEXOS E A TOMADA DE DECISÃO

Gerenciar eficientemente os processos de recuperação pode exigir grande empenho das organizações. Em função disso, acabam gerando problemas que dificultam a tomada de decisões gerenciais. Comentado por Gomes *et al.* (2004), os problemas complexos na tomada de decisões são muito comuns nas mais diversas áreas institucionais, tanto públicas como privadas. Os problemas, de uma forma geral, possuem algumas características em comum, identificadas a seguir:

- a) os critérios para a resolução de problemas conflitam, no mínimo, dois entre si;
- b) tanto os critérios como as alternativas não estão claramente definidos, assim como as conseqüências da escolha de uma determinada alternativa, com relação a pelo menos um critério, não são devidamente compreendidas;
- c) os critérios e as alternativas sugeridas podem estar interligados, de forma que um dado critério pode refletir parcialmente sobre um outro critério;
- d) a solução do problema depende de um conjunto de pessoas, cada uma com seu próprio ponto de vista pertinente;
- e) alguns critérios são perfeitamente equacionáveis, enquanto que outros somente o são através de juízos de valor efetuados em uma escala;

Em continuidade, Gomes *et al.* (2004) também destacam que a análise do processo de decisão tem sempre o objetivo de identificar regiões críticas, contribuindo para uma melhor compreensão acerca das dimensões do problema e permitindo que haja diferentes formulações válidas para o problema.

3.5.1 Técnicas de grupo para a tomada de decisão

As técnicas de grupo para estruturação de um cenário complexo, assim como os critérios envolvidos e sua validade, são importantes instrumentos de pesquisa (GOMES *et al.*, 2002). De um modo geral, uma técnica para tomada de decisão em grupo, provoca a geração do conhecimento, pelo processo de construção de mapas cognitivos, criando uma linguagem comum para comunicação entre todos e inibe algumas rivalidades pessoais caso existam. Na medida que os conceitos apresentados pertencem a todos sistematicamente.

Para evidenciar essas considerações, o Quadro 4 indica as técnicas de grupos possíveis de utilização e seus objetivos.

Técnica	Propósito
Diálogo ou debate público	Informar sobre um assunto e esclarecê-lo com base no debate entre dois especialistas com pontos de vistas distintos.
Discussão em Painel	Informar sobre um assunto e esclarecê-lo por meio da discussão entre vários especialistas, cada qual apresentando sua visão.
Grupo focado	Estabelecer um consenso através da discussão relativamente informal entre especialistas.
Painel com interrogadores	Informar sobre um assunto, aprofundá-lo e esclarecê-lo por meio de perguntas elaboradas por um grupo seletivo de interrogadores a especialistas seletos.
Direção de conferência	Informar com base na exposição de determinado assunto, como se fosse uma aula em que o conferencista faz o papel de professor.
Fórum ou Foro	Informar sobre um assunto e esclarecê-lo com base em debate entre dois especialistas com pontos de vistas distintos, seguido de perguntas.
Simpósio	Conhecer melhor determinado assunto com base na exposição de vários especialistas.
Grupo de Cochicho	Informar sobre um assunto e interagir com o público de uma palestra com a utilização de perguntas feitas aos ouvintes para que sejam respondidas em dupla.

Quadro 4 - Técnicas de grupos e seus objetivos
 Fonte: Gomes *et al.* (2002, p.62)

Conforme Gomes *et. al* (2002) a técnica de grupo utilizada não tem como exigência prévia um número mínimo ou máximo de integrantes, podendo variar de um pequeno grupo até um grupo muito mais numeroso, dependendo, é claro, do tipo de problema a ser investigado e da população e/ou amostra adotada.

Pesquisadores utilizam essas técnicas de grupo para organizar, representar e estruturar critérios, que muitas vezes não são facilmente quantificáveis de maneira direta. Este trabalho utiliza a técnica de grupo focado, estabelecendo um consenso entre os especialistas para se buscar identificar, de maneira relevante, os critérios de recuperação de serviços e suas relações independentes.

3.5.2 Métodos multicriteriais

Os métodos Multicritérios de Apoio à Decisão, conforme Gomes *et al* (2002), destacam a necessidade de uma abordagem que utilize múltiplos fatores para englobar os vários aspectos para a tomada de decisão, que podem estar

relacionados, por exemplo, com a gestão, rentabilidade, crescimento, adaptação, novos produtos, diversificação, redução de perdas, desenvolvimento de pesquisas, vendas, serviços pós-venda, produção, política de compras, estocagem, tecnologia, qualidade, cultura organizacional, ambiente, motivação, responsabilidade.

Estes aspectos, considerados respectivamente no processo decisório, sobretudo quando envolvem problemas de abordagem estratégica e gerencial, tendem a resultar em ações mais bem elaboradas e estruturadas, tanto para quem decide, quanto para quem sofre as conseqüências das decisões. Gomes e Freitas (2000) compreendem que as características dos métodos utilizados incorporam a análise do processo de decisão, sempre com o objetivo de identificar informações ou regiões críticas. Destacam também uma melhor compreensão das dimensões do problema, com a possibilidade de se ter diferentes formulações válidas, além de evidenciarem que em problemas complexos, nem sempre as situações devem encaixar-se dentro de um perfeito formalismo, permitindo que estruturas que representem apenas parcialmente a comparabilidade entre as alternativas, possam ser relevantes ao processo de decisão.

Para Costa (1988), o uso de uma estrutura de preferências, em vez de representações numéricas simplesmente definidas, pode, muitas vezes, ser mais apropriado a um determinado problema de tomada de decisão, ressaltando que uma questão importante para a escolha da técnica mais apropriada é o número de atributos ou alternativas que serão considerados. A escolha de poucos atributos pode levar à não consideração aspectos primordiais para a análise. De outra maneira, um número elevado de atributos ou alternativas podem desviar a atenção dos aspectos importantes, ao mesmo tempo que desperdiçam tempo e energia. Para Abramczuck (2009) uma forma de minimizar o número de alternativas ou conceitos é descartar aqueles nos quais não apresentem diferenças. Destacam que uma das características mais importantes do ponto de vista teórico, é a independência dos atributos utilizados para a tomada de decisão multicritério, ou seja, quando a variação de um atributo não afeta outro, então eles são considerados independentes.

Segundo Costa (1988) e outros autores como Gomes *et al.* (2002) e Abramczuck (2009) existem vários métodos de apoio a decisão multicritérios que podem ser agrupados e relacionados, destacando-se algum deles:

- Técnicas Gráficas: mesmo que não utilizem, normalmente, ponderação, são bastante úteis pois permitem a fácil visualização das situações das alternativas frente aos atributos. Podem ser indicadas, principalmente onde se requer um instrumento de uso fácil e que não requeira alto nível de acuracidade.
- Ordenação de Atributos (ou Alternativas): consistem em realizar comparações entre os atributos ou alternativas, aos pares, estabelecendo qual é preferido, verificando-se qual possui a maior soma de preferências. Para isso deve-se garantir a consistência do julgamento, pois, assume-se transitividade de preferências.
- Métodos de Eliminação: são métodos usados para eliminar alternativas, através de regras de decisão. Podem estreitar o campo de alternativas ou, eventualmente, levar a uma decisão. São aplicáveis somente onde todos os atributos possuem estimativas para todas as alternativas. Além disso, os valores dos atributos devem ser escalares ou pelo menos classificados de forma ordinal. Estes métodos não consideram compensações dos atributos entre alternativas e podem ser usados onde se almeja reduzir a quantidade de alternativas.
- Avaliação Ponderada de Alternativas: este método permite a ponderação entre as alternativas, através do estabelecimento de pesos para os atributos, de acordo com sua importância relativa, através de pesos, partindo-se de dois pressupostos: primeiro, que é possível julgar e considerar o peso relativo de qualquer combinação de fatores, e segundo, que os pesos são considerados aditivos. Este método pode ser usado para decisões gerenciais simples, onde seja possível e desejável estabelecer-se uma quantificação dos atributos envolvidos,
- Modelos de Utilidade para Multi-atributos: as funções de utilidade são funções que associam um atributo à medida de sua importância, de acordo com o viés do decisor. Essa medida é um número entre 0 e 1, em que o limite inferior corresponde ao pior resultado e o superior ao melhor resultado para o atributo. Através dessas funções, que não necessitam ser lineares, é possível

realizar a ponderação das alternativas que indicará aquela mais consistente com os pontos de vista do decisor.

- Programação por Objetivos (PPO ou GP – *Goal Programming*): é um método derivado da Programação Linear, que busca resolver problemas de alocação conflitante de recursos pelo fato de procurar por uma solução “satisfatória”, entendida como a melhor solução possível, dentro das circunstâncias.
- *Analytical Hierarchy Process* (AHP): Este método está baseado em três princípios do pensamento analítico: (a) construção de hierarquias onde o problema é decomposto em níveis hierárquicos, como forma de buscar uma melhor compreensão e avaliação do mesmo, (b) estabelecer prioridades através do ajuste das prioridades, considerando a habilidade do ser humano de perceber o relacionamento entre objetos, critério ou julgamentos paritários, e (c) consistência lógica pelo qual é possível avaliar o modelo de priorização construído em termos de sua consistência.

Dessa forma, o uso de Métodos Multicriteriais, no processo de tomada de decisão pode ser de grande valia, permitindo a consideração tanto de aspectos objetivos, como de aspectos subjetivos inerentes ao comportamento humano. Assim para a continuidade da pesquisa, destaca-se a utilização do método AHP para a tomada de decisão gerencial, viabilizando a escolha de alternativas e o estabelecimento de julgamentos paritários que relacionam as variáveis envolvidas na pesquisa.

3.5.3 O método de Análise Hierárquica

Um dos primeiros métodos desenvolvidos no ambiente das Decisões Multicritério Discretas é o Método de Análise Hierárquica, mais conhecido como Método AHP (*Analytic Hierarchy Process*) (GOMES *et al.*, 2004).

Para Saaty (1991), o AHP é um método multicritério de escolha da melhor alternativa de decisão, com base na estruturação hierárquica e avaliação. Sua principal característica é a capacidade de analisar um problema considerando múltiplos critérios em um único objetivo. É uma metodologia de análise de decisão

utilizada na seleção da melhor alternativa de um grupo, dados alguns critérios de avaliação. Todas as informações necessárias em problema decisório abordados no AHP são introduzidas nos níveis de uma hierarquia, induzindo o analista a estabelecer os objetivos do problema de maneira clara.

Este método tem como objetivo facilitar a interação entre o discernimento e o fenômeno ao qual se aplica. Saaty (1991, p. 3) ainda explica que “Quando pensamos, identificamos objetos ou idéias e também sua inter-relação. Quando identificamos alguma coisa, decompomos a complexidade encontrada. Quando descobrimos relações, sintetizamos”. O AHP se caracteriza como uma forma matemática racional de lidar com julgamentos utilizando a decomposição e a síntese. Embora com aplicação relativamente simples, o embasamento teórico do AHP é fundamentado em conceitos de estatística e de cálculo matricial.

Gomes *et al.* (2004) também mencionam que o problema é dividido em níveis hierárquicos, facilitando, assim, sua compreensão e avaliação. Assim, o método AHP apresenta os seguintes objetivos:

- a) desenvolver julgamento sobre a importância relativa das atividades analisadas;
- b) assegurar que os julgamentos sejam quantificados de modo que permitam uma interpretação quantitativa entre todas as atividades.

Ainda para Gomes *et al.* (2004), o método AHP apresenta os elementos fundamentais descritos a seguir.

- Atributos e Propriedades: um conjunto finito de alternativas é comparado em função de um conjunto finito de propriedades.
- Correlação Binária: ao serem comparados dois elementos baseados em uma determinada propriedade realiza-se uma comparação binária, na qual um elemento pode ser preferível ou indiferente a outro.
- Escala Fundamental: a cada elemento associa-se um valor de prioridade sobre os outros elementos, que será lido em uma escala numérica de números positivos e reais.
- Hierarquia: um conjunto de elementos ordenados por ordem de preferência e homogêneos em seus respectivos níveis hierárquicos.

A estruturação dos critérios na formulação hierárquica típica do método é apresentada na Figura 7.

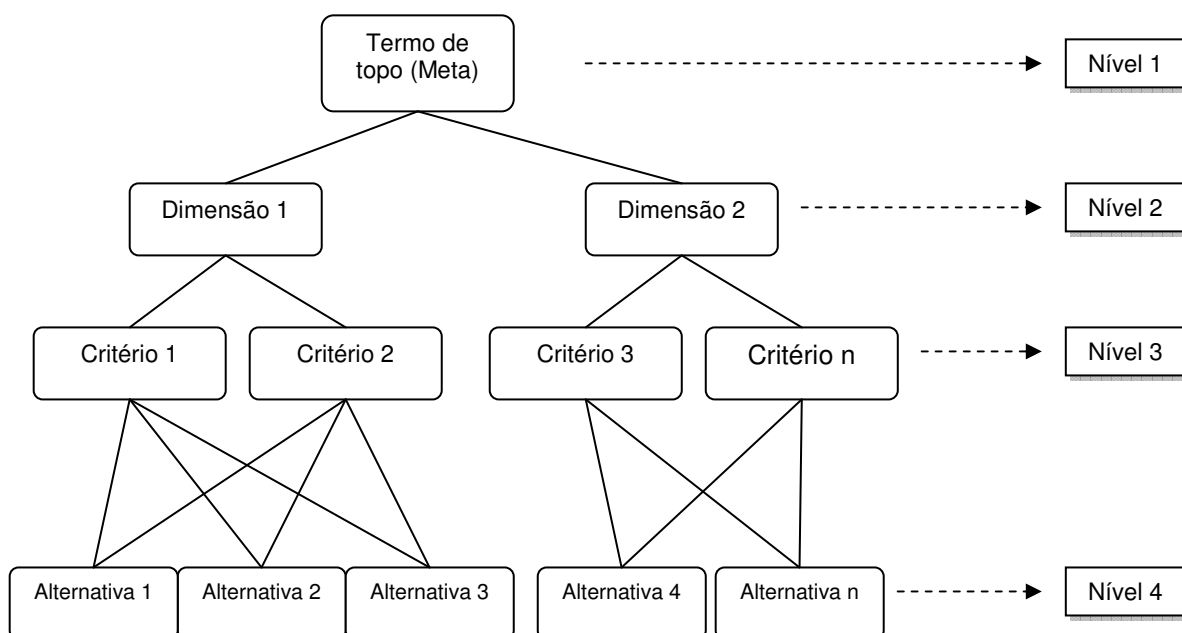


Figura 7 – Modelo de hierarquia de critérios.
Fonte: adaptado de Gomes *et al.* (2004).

Após a divisão do problema em níveis hierárquicos, o método determina, através dos agentes de decisão ou decisores, uma medida global para cada uma das alternativas, classificando-as ou priorizando-as ao finalizar (GOMES *et al.*, 2004). Destacado por Sellitto e Mendes (2006), os construtos e conceitos estruturam uma grandeza intangível em níveis hierárquicos, possibilitando que um ente superior seja influenciado por entes inferiores e, assim, por sua vez, sejam influenciados por entes em menor nível ainda. A hierarquia é construída por uma teoria proposta, por conhecimento empírico ou por opinião de decisores sobre a situação de interesse, organizados por instrumentos de representação de relações, tais como mapas cognitivos.

Após a construção da hierarquia, é realizada uma comparação pareada, de cada elemento, criando-se uma matriz de decisão quadrada. Nessa matriz, o decisor representará sua preferência entre os elementos comparados, analisando um elemento do nível superior.

A comparação das alternativas é realizada utilizando uma escala própria, que varia de 1 a 9, chamada de escala fundamental, mostrado na Tabela 1.

Tabela 1
Escala Fundamental de Saaty.

Intensidade de importância	Definição	Intensidade de importância	Definição
1	Igual importância	1	Igual importância
3	Importância pequena de uma sobre a outra	1/3	Menos importante
5	Importância grande ou essencial	1/5	Muito menos importante
7	Importância muito grande ou demonstrada	1/7	Extremamente menos importância
9	Importância absoluta	1/9	Absolutamente irrelevante

Fonte: adaptado de Saaty (1991).

Para Shimizu (2001) o método AHP é utilizado, ainda, para solucionar problemas econômicos, administrativos, sociais, tecnológicos, relacionados à educação, estratégicos, resolução de conflitos, jogos de guerra, problemas de engenharia, conforme pode ser verificado em autores como Casarotto e Kopitke (2000) e Vargas (1990).

O método trabalha com um sistema de níveis estratificados de elementos de decisão que são sistematicamente agregados segundo propriedades comuns de identificação de cada nível hierárquico. O objetivo final é obtido pela determinação das prioridades, desde os fatores mais elementares, através de comparações paritárias gerando uma medida global para cada alternativa, priorizando-as ou classificando-as ao finalizar o método (ROSA, SELLITTO e MENDEZ, 2006). Esta metodologia é útil para solucionar problemas que envolvam conhecimento e julgamentos por meio da estruturação do problema, priorização das alternativas e estabelecimento de critérios.

O AHP utiliza o processo fundamental da percepção, ou seja, a decomposição, o julgamento e a síntese, sendo aplicável em situações que envolvam múltiplos objetivos e resultados, e que tenham por objetivo hierarquizar os elementos do conjunto. Gomes *et al.* (2004) destaca que os elementos fundamentais do método são os atributos e propriedades, a correlação binária, a escala fundamental, e a hierarquia. A hierarquia é obtida pela avaliação paritária dos elementos do conjunto e dos critérios de seleção. Como resultado, as alternativas são escalonadas pela atribuição de pesos numéricos, que indicam o nível de importância de cada alternativa.

Portanto, o AHP é um método cujo problema analisado é estruturado hierarquicamente. No nível mais alto está o objetivo principal do estudo, nos níveis seguintes estão os critérios (características) e no nível mais baixo as alternativas a serem decididas, podendo ser estruturado em uma matriz de análise hierárquica, conforme Tabela 2.

Tabela 2
Matriz de decisão AHP para n construtos.

Dimensões de Recuperação	Dimensão 1	Dimensão 2	Dimensão 3	Dimensão 4	Dimensão 5	Dimensão n
Dimensão 1	1						
Dimensão 2		1					
Dimensão 3			1				
Dimensão 4				1			
Dimensão 5					1		
.....						1	
Dimensão n							1

Fonte: adaptado de Saaty (1991).

As matrizes de comparações devem ser formadas por comparações consistentes. A magnitude dos desvios dos julgamentos da situação de perfeita consistência é medida pela razão de consistência da matriz de comparações. A razão RC mede o quanto a transitividade está sendo observada nas avaliações em uma matriz de comparações. Matrizes de comparações quantitativas (isto é, baseadas em dados quantitativos) são sempre consistentes. Matrizes de comparações baseadas em opiniões de especialistas, por outro lado, são tipicamente inconsistentes. Suas RCs devem, assim, ser monitoradas.

Levando-se em consideração a escala fundamental, quando dois elementos m e n são comparados usando opinião de especialistas, o valor 1 descreve uma situação onde não existe diferença entre m e n . Quando m é muito mais importante do que n , o valor 9 é utilizado. Em caso igualmente oposto, o valor $1/9$ é utilizado. Demais valores são utilizados na descrição de situações intermediárias.

Matrizes de comparações baseadas em dados quantitativos ou em opiniões de especialistas são designadas por A_{le} , caso o elemento e no nível l for utilizado como critério para comparação dos elementos em um nível adjacente (diretamente conectado) inferior. Os elementos em A_{le} são designados por a_{mn} , $m, n = 1, \dots, D$, sendo $(D \times D)$ a dimensão de A_{le} . (GOMES et. al, 2004).

Para calcular um vetor de pesos para cada matriz de comparações A_{le} ou \bar{A}_{le} . Esses vetores serão apropriadamente combinados para determinação de um vetor final de solução. O vetor de pesos associado à matriz de comparações A_{le} é designado por $w_{le} = [w_1, w_2, \dots, w_D]$. O vetor de pesos associado à matriz de comparações \bar{A}_{le} é designado por $\bar{w}_{le} = [\bar{w}_1, \bar{w}_2, \dots, \bar{w}_D]$.

Saaty (1991) demonstra que o vetor de peso de uma matriz de comparações é dado pelo seu autovetor principal. Sempre que comparam-se dois elementos m e n , está-se, na verdade, estimando a razão de seus pesos de importância, isto é, $a_{mn} = w_m / w_n$. Os autovetores informam os valores de w_m e w_n , dadas as estimativas a_{mn} . Seja λ_{\max} o maior autovalor de uma matriz A . Seu autovetor principal, w , é dado por:

$$A \cdot w = \lambda_{\max} \cdot w$$

Para combinar esses vetores em um único vetor final de solução, usa-se o princípio de composição hierárquica (SAATY, 1991). Suponha uma única estimativa disponível para cada comparação. Por exemplo, escrevendo-se os vetores w_{31} , w_{32} , w_{33} nas colunas de uma matriz designada por W_3 , e obtenha o vetor w_3 a partir da operação $w_3 = W_3 \cdot w_{23}$.

Saaty (1980) *apud* GOMES et al. (2004) propõe o cálculo da Razão de Consistência (RC) obtido pela fórmula:

$$RC = \frac{IC}{IR}$$

Saaty (1991) demonstra que se $\lambda_{\max} > D$, então sugere-se um índice de consistência dado por:

$$CI = (\lambda_{\max} - D) / (D - 1).$$

O índice de consistência é representado pela sigla IC. O Índice Aleatório (IR) para matrizes quadradas de ordem n , que foi calculado pelo próprio professor Thomas L. Saaty. A Tabela 3 mostra os valores de IR utilizados para o cálculo da razão de consistência.

Tabela 3
Valores de IR para matrizes quadradas de ordem n

n	2	3	4	5	6	7
IR	0,0	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32

Fonte: Gomes *et al.*(2004, p.48)

Quanto maior for o RC, maior será a inconsistência da matriz gerada. Destacado por Gomes *et al.* (2004) quando $n = 3$, RC deve ser menor que 0,05 ou quando $n = 4$, RC deve ser menor que 0,09. Salienta-se ainda, que uma inconsistência considerada aceitável para matrizes com n maior que 4 é um RC menor ou igual a 0,10.

Saaty (1993) *apud* Gomes et al. (2004) admite que a inconsistência pode ser própria ao comportamento humano. É oportuno destacar que a inconsistência em uma matriz de decisão, deve servir como forma de alerta para o decisor de que uma situação é de fato não desejável.

A utilização deste método fez uso de planilhas em Excel, construídas e validadas seguindo a estrutura proposta por Sellitto (2005), tendo como finalidade, organizar as informações e analisar a importância relativa das dimensões de recuperação de serviços abordadas na revisão teórica e utilizadas como base para a condução e obtenção dos resultados para sustentar a pesquisa. Porém, o método AHP tem como limitação considerar as variáveis utilizadas (construtos) independentes.

4 CASO ESTUDADO

Para a realização do trabalho buscou-se, primeiramente, a compreensão da estrutura de relacionamento com os clientes da empresa EA e verificar os aspectos importantes sobre o atendimento de pós-venda junto aos seus clientes corporativos da área de agronegócios, considerando as variáveis envolvidas nas negociações efetuadas com os clientes empresariais.

4.1 ESTRUTURA DE RELACIONAMENTO DA “EA”

Através de entrevista realizada, obteve-se uma melhor compreensão da lógica de relacionamento, facilitando o entendimento do sistema de vendas e pós-vendas da organização junto aos seus clientes.

A organização tem em todo o país mais de trezentas concessionárias. No Rio Grande do Sul são em torno de vinte e sete concessionários autorizados. Para a realização das negociações junto aos seus clientes, a empresa EA utiliza a rede de concessionárias para a realização das vendas diretas aos consumidores finais e corporativos. Tais relações ocorrem com o envolvimento da EA e também da rede de concessionárias autorizadas.

Através de informações averiguadas, a EA busca manter o contato constante com a rede de autorizados, pois assim garante uma assistência e suporte junto aos clientes de maneira mais dinâmica. Conforme evidenciado, a rede de autorizados recebe treinamento constante de seus técnicos e vendedores, assim como o repasse de políticas de vendas, garantia e atendimento ao cliente. Todas essas ações, articuladas pela empresa EA, visam garantir o aperfeiçoamento e padronização do atendimento e dos serviços prestados pela rede de concessionárias em todo o país. A rede de concessionárias também utiliza um sistema CRM (*Customer Relationship Management*) para alimentar as informações relevantes provinda dos clientes. Essas informações inseridas no sistema são repassadas para a EA, para que ela tome conhecimento do andamento das negociações, das reclamações e identifique possíveis insatisfações e causas fundamentais.

O sistema CRM objetiva identificar os principais pontos geradores de

reclamações / insatisfações, que podem estar relacionadas aos produtos e serviços oferecidos, assim como pela própria gestão inadequada das concessionárias. Para se obter uma confiabilidade efetiva no nível de atendimento oferecido pelas concessionárias, são realizadas, periodicamente, pesquisas de satisfação feitas pela própria EA junto a seus clientes para identificar insatisfações e também verificar como está o nível de atendimento das concessionárias, mantendo essas informações em sigilo absoluto. Essa política tem como objetivo garantir o bom atendimento da rede de autorizados, pois assim, caso alguma revenda não tenha bons resultados nas pesquisas de satisfação, a própria empresa EA intervém, realizando novos treinamentos e reorganizar procedimentos gerenciais, caso não estejam em conformidade com as políticas estabelecidas pela organização em estudo.

A estrutura de relacionamento corporativo se dá, preferencialmente, pela integração da empresa EA, rede de concessionários e cliente. Mesmo que uma empresa realize o contato direto com a EA para a negociação da compra de máquinas e equipamentos, ela indica o concessionário mais próximo para interagir junto na negociação, mesmo que o primeiro contato para a negociação seja realizada entre EA e empresa cliente, pois visa fechar o elo empresa e concessionária. Essa forma de relacionamento permite dar maior transparência nas negociações e, assim, garantir um suporte de pós-venda / assistência técnica mais próximo ao cliente, através das revendas e ao mesmo tempo transferindo responsabilidades também para as autorizadas. A Figura 8 apresenta a lógica de relacionamento.

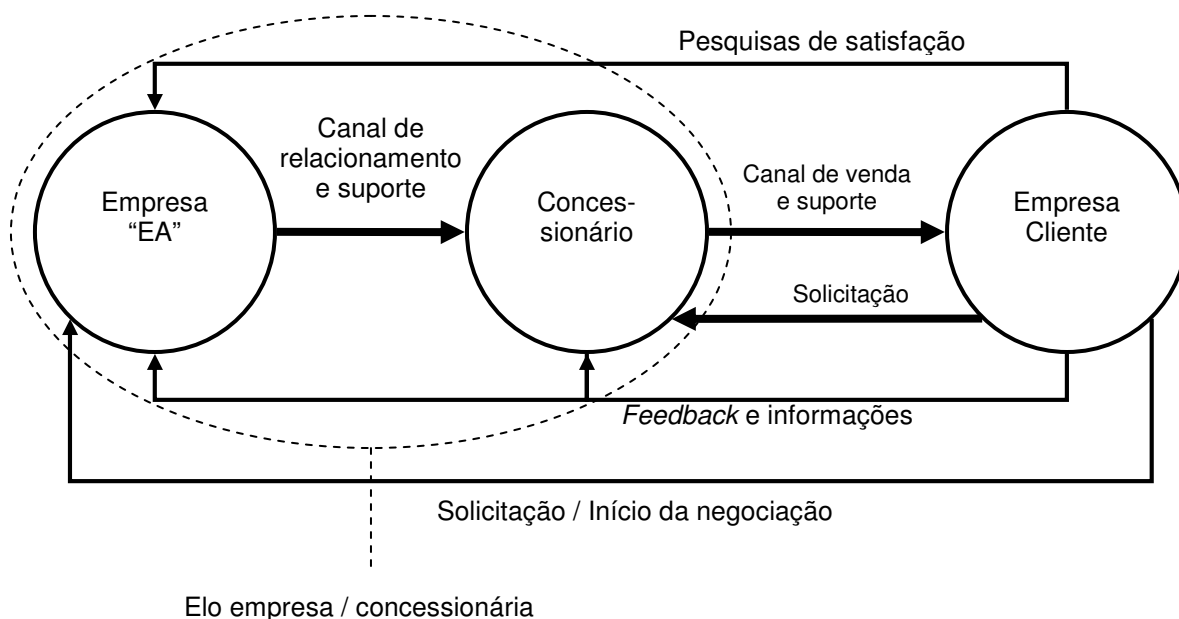


Figura 8 – Estrutura de relacionamento da empresa.

Para a realização da negociação a EA desempenha o relacionamento junto à concessionária para a concretização da venda. Assim, as informações obtidas ao longo do processo de negociação, podem ser analisadas e reavaliadas para o fechamento do negócio. Toda esta estrutura de relacionamento representada pela

Figura 8, permite manter e adequar os serviços conforme as necessidades de cada cliente (nível de personalização do atendimento) através da rede de vendas autorizadas e a própria empresa.

Outro aspecto relevante, é que a EA disponibiliza técnicos treinados para a realização de assistência junto ao cliente em parceria com as concessionárias em casos de maior necessidade. Permite, desse modo, reportar problemas de qualidade, funcionamento e desempenho das máquinas vendidas e serviços prestados. Isso contribui para que a fábrica tenha uma visão real dos problemas de maior ocorrência, causas fundamentais e necessidades dos clientes, para assim aprimorar o nível de atendimento.

4.2 IDENTIFICAÇÃO DAS DIMENSÕES DE RECUPERAÇÃO

Analisando as dimensões importantes para os processos de recuperação de serviços sob o ponto de vista dos autores pesquisados, é possível sintetizar as informações, estabelecendo-se um marco referencial. O Quadro 5, exibe as variáveis envolvidas na pesquisa conforme a ocorrência identificada através dos autores.

Dimensões de Recuperação	Autores					
	JOHNSTON e CLARK (2009)	GRÖNROOS (2003)	JOHNSTON e MICHEL (2008)	FITZSIMMONS e FITZSIMMONS (2005)	ZEITHAML e BITNER (2003)	LOVELOCK e WRIGHT (2004)
1. Agir rapidamente		X		X	X	X
2. Reconhecimento	X		X			X
3. Empatia	X	X	X	X	X	
4. Desculpar-se	X	X	X	X		X
5. Assumir o Problema	X		X		X	X
6. Corrigir o problema		X	X	X		
7. Esclarecer os passos do processo de recuperação		X			X	X
8. Manter os clientes informados		X	X		X	X
9. Autonomia da linha de frente (<i>empowerment</i>)	X	X		X	X	
10. Valor agregado		X		X		

Quadro 5 – Marco referencial: síntese geral das dimensões julgadas importantes pelos autores.

Percebe-se visualizado o Quadro 5, aquelas dimensões com maior e menor número de citações. Por isso, para permitir um melhor embasamento científico, serão consideradas as dimensões com maior número de citações por parte dos autores, além da sobreposição de algumas delas.

O Quadro 6 indica as possibilidades de sobreposições de algumas dimensões verificadas.

Dimensão	Sobreposição	Justificativa
Reconhecimento	Empatia	Pode ser sobreposta à dimensão reconhecimento, já que ambas apresentam características semelhantes, pois estão vinculadas com a capacidade da organização em compreender efetivamente o problema, tratando o cliente com cortesia, dando a máxima atenção necessária ao longo do processo.
Empatia		
Assumir o problema	Assumir o problema	Pode ser vinculada ou sobreposta ao construto “corrigir o problema”, pois considera a capacidade da empresa em transmitir confiança do sistema da empresa para a correção da falha, sendo fundamental para obter uma relação de confiança entre cliente e organização. Mesmo que a falha tenha sido por parte do cliente, é oportuno dar início ao processo de recuperação de maneira imediata, evitando gerar desconforto e transtornos ainda maiores para os clientes.
Corrigir o problema		
Autonomia da linha de frente (<i>empowerment</i>)	Autonomia da linha de frente (<i>empowerment</i>)	Pode ser sobreposta à dimensão “valor agregado”, pois aborda o aspectos através de ações dos profissionais para agradar os clientes, assim como a capacidade da linha de frente em tratar do problema com total entendimento. Além de ter poder de decisão dos profissionais e utilizar, como suporte, pessoas mais experientes para dar maior segurança durante o processo. É possível considerar também a possibilidade de agregar aspectos que surpreendam o cliente durante o atendimento.
Valor agregado		

Quadro 6 - Síntese das dimensões sobrepostas.

Assim, destaca-se a sobreposição da dimensão empatia com o reconhecimento, assumir o problema com a dimensão corrigir o problema e autonomia da linha de frente com a dimensão valor agregado.

Com base nos aspectos levantados, embasados pelas literaturas pesquisadas, foram consideradas as seguintes dimensões para a continuidade do trabalho: (1) agir rapidamente; (2) empatia; (3) desculpar-se; (4) assumir o problema (5) esclarecer os passos do processo de recuperação; (6) manter o cliente informado; e (7) autonomia da linha de frente (*empowerment*).

Estas dimensões foram utilizadas para a construção da estrutura arborescente para a aplicação do método AHP, assim como o questionário categórico utilizado para a pesquisa.

4.3 VALIDAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE RECUPERAÇÃO

Para a realização da pesquisa na empresa EA utilizou-se de uma estrutura multicriterial, visando contemplar as dimensões de recuperação para a realização do

método AHP. Para isso, partiu-se do termo de topo Recuperação do serviço, sendo subdividido em sete construtos julgados relevantes para a realização e levantamento das informações. Assim, a partir da definição desses construtos, estruturou-se os itens relativos a cada construto, ou seja, os itens que compõem tais construtos sugerindo-se, assim, uma estrutura arborescente.

Aproveitou-se a reunião com o grupo focado para expor a abordagem da pesquisa e as questões norteadoras envolvidas, apresentadas (ver o apêndice A). A reunião foi útil também para a validação dos construtos de recuperação com o gerente geral da área de suporte de fábrica, o gerente da área de pós-vendas e reclamações, e a gerente da área de garantia, objetivando chegar a uma estrutura arborescente adequada e validada pelos participantes.

Através da reunião, o grupo efetuou o debate dos termos utilizados para a construção da estrutura multicriterial e a validação dos termos de primeiro e segundo níveis. Dentre as análises realizadas, o grupo solicitou a alteração de algumas terminologias adotadas em alguns construtos de primeiro nível e os elementos de segundo nível. Os construtos alterados foram:

- construto desculpar-se: alterada a terminologia para “diagnóstico de falha”, pois o termo anteriormente sugerido vincula-se com algumas considerações jurídicas do código de defesa do consumidor, portanto para evitar maiores problemas quanto a sua empregabilidade, achou-se mais oportuno sua alteração;
- construto assumir o problema: alterado para o termo “identificar o problema”, para não gerar problemas de interpretação por parte dos clientes, que poderia comprometer a validade desta dimensão.

Algumas alterações foram julgadas apropriadas para o estabelecimento dos elementos de segundo nível. Solicitado pelo grupo na reunião de validação, achou-se cabível a alteração de algumas terminologias. O conceito pertencente ao construto diagnóstico de falha, denominado “capacidade de admitir o erro/falha” foi alterado em consenso pelos integrantes para “capacidade de expor o motivo da falha”, pois buscou-se atender de maneira mais adequada com a terminologia utilizada no primeiro nível. O conceito pertencente ao construto identificar o problema, denominado de “capacidade em assumir o problema para a empresa, mesmo que a falha tenha sido por parte do cliente” foi alterado para “capacidade em identificar o problema e atender o cliente”, sendo realizado o alinhamento com o termo de primeiro nível também.

Com essas alterações realizadas, a estrutura arborescente foi validada pelos integrantes da reunião, chegando-se a composição ideal para a aplicação das dimensões de recuperação de serviços. O Quadro 7 evidencia a estrutura validada pelo consenso de todos os participantes da reunião na empresa EA.

Termo de Topo	Primeiro Nível (Construtos)	Segundo Nível (Conceitos)
Recuperação do Serviço	Agir rapidamente	Capacidade de respostas rápidas. Capacidade em tomar ações cabíveis e eficientes e um curto período de tempo. Capacidade dos funcionários em tomar ações rápidas. Capacidade em obter informações rapidamente para recuperar o processo.
	Compreender o cliente (empatia)	Capacidade de ouvir o cliente e estabelecer confiança. Capacidade de dar a máxima atenção possível junto ao cliente. Capacidade de incentivar o processo de reclamação e usar os meios necessários para captar as reclamações. Capacidade em compreender o problema sob o ponto de vista do cliente. Capacidade de agradar o cliente.
	Antes da reunião: Desculpar-se Validada: Diagnóstico de falha	Capacidade de admitir o erro/falha – Alterado para: Capacidade de expor o motivo da falha. Capacidade de adotar uma posição pró-ativa junto ao cliente, tendo consciência da falha. Capacidade em obter informações úteis dos clientes. Capacidade de assumir uma posição de retaguarda.
	Antes da reunião: Assumir o problema Validada: Identificar o problema	Capacidade de transmitir confiança do sistema da empresa. Capacidade de usar o resultado das ações como reforço para o cliente. Capacidade em assumir o problema para a empresa, mesmo que a falha tenha sido por parte do cliente – Alterado para: Capacidade em identificar o problema e atender o cliente. Capacidade de iniciar o processo de recuperação eficientemente.
	Esclarecer os passos de recuperação	Capacidade para informar ao cliente como será recuperada a falha. Capacidade de informar o cliente das ações a serem tomadas. Capacidade em informar os procedimentos que serão adotados.
	Manter o cliente informado	Capacidade de manter o cliente informado ao longo do processo de recuperação. Capacidade de utilizar relatórios periódicos para informar a situação. Capacidade de manter a comunicação constante e direta com o cliente através de canais adequados. Capacidade de adotar o gerenciamento adequado de informações para transmitir ao cliente os procedimentos realizados.
	Autonomia da linha de frente (<i>empowerment</i>)	Capacidade da linha de frente em tratar do problema com total entendimento. Capacidade de prover autonomia e poder de decisão dos profissionais da linha de frente. Capacidade de solicitar para suporte, quando necessário, pessoas mais experientes para participar do processo. Capacidade de agregar aspectos no atendimento que surpreendam o cliente.

Quadro 7 - Estrutura dos construtos de recuperação de serviços validada.

Através das ponderações, obteve-se a estrutura para a condução e aplicação da matriz AHP que será comentada na seqüência. Deixa-se claro aqui, que os participantes realizaram a validação por meio do senso comum.

4.4 APLICAÇÃO DO MÉTODO AHP

Para a aplicação do método da Análise Hierárquica de Processos (AHP), em uma primeira etapa, é construída a hierarquia dos critérios abordados conforme estrutura arborescente proposta (Quadro 7). Assim a matriz modelo utilizada (Tabela 2), tem como dimensões os construtos de recuperação.

Com a verificação da primeira etapa é necessário preencher a matriz dominante, na qual são comparadas, par a par, as alternativas em relação a cada critério e os critérios de um determinado nível em relação ao critério do nível imediatamente superior. Para a comparação dos construtos, deve-se usar a escala fundamental proposta por Saaty (1991) (Tabela 1), segundo a qual, a partir da comparação dos critérios e das alternativas, foi obtida a matriz ponderada pelos participantes através do consenso coletivo, chegando-se a um resultado com boa consistência.

A Tabela 4 exhibe a matriz aplicada com os gestores participantes da reunião, com alto grau de conhecimento e experiência na área e também dos processos da organização.

Tabela 4
Matriz de decisão consensada.

Dimensões de Recuperação	Agir rapidamente	Compreender o cliente (empatia)	Diagnóstico da falha	Identificar o problema	Esclarecer os passos de recuperação	Manter o cliente informado	Autonomia da linha de frente
Agir rapidamente	1	7	5	9	9	7	1
Compreender o cliente (empatia)	1/7	1	1/3	1/3	1	1/3	1/7
Diagnóstico da falha	1/5	3	1	1	5	9	1/3
Identificar o problema	1/9	3	1	1	3	3	1/5
Esclarecer os passos de recuperação	1/9	1	1/5	1/3	1	1/3	1/5
Manter o cliente informado	1/7	3	1/9	1/3	3	1	1/5
Autonomia da linha de frente	1	7	3	5	5	5	1

Após o uso das fórmulas do método AHP, as seguintes ponderações foram percebidas:

- Matriz Consensada = 0,384 agir rapidamente + 0,288 autonomia da linha de frente + 0,128 diagnóstico da falha + 0,087 identificar o problema + 0,048 manter o cliente informado + 0,033 compreender o cliente (empatia) + 0,032 esclarecer os passos de recuperação.

Com estas ponderações identifica-se que um total de 80% das importâncias, julgadas pelos gestores, estão concentradas nas dimensões agir rapidamente, autonomia da linha de frente e diagnóstico da falha ($0,384 + 0,288 + 0,128 = 80\%$). A Razão de Consistência (RC) da matriz consensada obtida foi de 0,09. Assim, verifica-se que o resultado tem uma inconsistência aceitável, uma vez que para ordem de $n = 7$ critérios o RC ideal deve ser menor ou igual a 0,10.

4.5 ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

O Quadro 7 indica a estrutura lógica utilizada para a elaboração do questionário para o levantamento das informações de maneira estruturada (Apêndice B). A composição, validada pela empresa EA, foi utilizada para verificar o grau de aplicação das dimensões de recuperação em dois clientes corporativos do agronegócio e empreendimentos agrícolas.

Todas essas informações apresentadas na estrutura contribuem para a averiguação e coleta de dados relevantes para as análises da pesquisa.

4.6 APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Em complemento às informações obtidas na empresa EA, realizou-se a aplicação do questionário categórico contemplando os critérios de primeiro nível e seus elementos constituintes (segundo nível), conforme o Quadro 7. Esse questionário (Apêndice B), aplicado em dois clientes corporativos do agronegócio, contempla os critérios priorizados pela empresa, assim como as dimensões envolvidas na pesquisa (1º nível), assim como os conceitos (2º nível) dos processos de recuperação validados.

A aplicação do questionário em um primeiro cliente empresarial, denominado de empresa A, foi realizado através do responsável da área de compras e comercial, que ocupa o cargo de administrador comercial. A empresa atua há mais de vinte anos no mercado nacional, cultiva e comercializa diversos produtos, como soja milho e algodão. As áreas de cultivo estão localizadas no Maranhão e totalizam mais de 5.000 hectares de terras. Desses, mais de 1.300 hectares são efetivos para o cultivo de soja, milho e algodão. Conta com mais de 100 colaboradores diretos para a operação e utilização das máquinas e implementos agrícolas, contando com um parque de máquinas moderno e atualizado com faturamento anual que ultrapassa os 20 milhões de reais.

A reunião teve como objetivo a coleta das informações para captar as observações feitas de maneira quantitativa e também, utilizando questões abertas, obter informações qualitativas para complemento. Com a aplicação do questionário no cliente A, obteve-se suas percepções frente às dimensões de recuperação de serviços e dos conceitos constituintes.

Outra empresa cliente analisada do ramo do agronegócio, denominado de empresa B, tem atuação no estado do Rio Grande do Sul, Maranhão, Mato Grosso, Minas Gerais e outros estados do país. A organização atua com a operacionalização, produção e comercialização de soja, trigo, milho e arroz.

A empresa tem um significativo aporte de equipamentos agrícolas, conta com um parque robusto de colheitadeiras adquiridas da empresa EA, assim como outras máquinas e equipamentos também adquiridas da empresa fornecedora. Conta também com veículos de transporte para distribuição e logística. Para a aplicação do questionário, realizou-se uma reunião de curta duração com o gerente comercial para verificar o grau de aplicação (esse termo é considerado como desempenho) das dimensões de recuperação, assim como informações qualitativas relevantes em complemento ao questionário e para identificação de aspectos importantes. Todas as informações geradas pelo questionário podem ser visualizadas na estrutura indicada na Tabela 5.

Tabela 5
Grau de aplicação (desempenho) das dimensões de recuperação.

Dimensões de Recuperação	Conceitos (2ª nível)	CLIENTE A		CLIENTE B	
		Grau de Aplicação	Grau médio de Aplicação	Grau de Aplicação	Grau médio de Aplicação
Agir rapidamente	Capacidade de respostas rápidas	3	3,50	3	3,00
	Capacidade em tomar ações cabíveis e eficientes e em curto período de tempo	4		3	
	Capacidade dos funcionários em tomar ações rápidas	3		2	
	Capacidade em obter informações rapidamente para recuperar o processo	4		4	
Autonomia da linha de frente	Capacidade da linha de frente em tratar do problema com total entendimento	2	2,00	4	3,00
	Capacidade de prover autonomia e poder de decisão dos profissionais da linha de frente	2		1	
	Capacidade de solicitar para suporte, quando necessário, pessoas mais experientes para participar do processo	3		4	
	Capacidade de agregar aspectos no atendimento que surpreendam o cliente.	1		3	
Diagnóstico da falha	Capacidade de expor o motivo da falha	4	3,00	2	2,75
	Capacidade de adotar uma posição pró-ativa junto ao cliente, tendo consciência da falha	2		2	
	Capacidade em obter informações úteis dos clientes	2		4	
	Capacidade de assumir uma posição de retaguarda/suporte	4		3	
Identificar o problema	Capacidade de transmitir confiança do sistema da empresa	4	3,00	4	3,50
	Capacidade de usar o resultado das ações como reforço para o cliente	3		3	
	Capacidade em identificar o problema e atender o cliente	2		4	
	Capacidade de iniciar o processo de recuperação eficientemente	3		3	

(Continua...)

Manter o cliente informado	Capacidade de manter o cliente informado ao longo do processo de recuperação	3	3,00	3	2,75
	Capacidade de utilizar relatórios periódicos para informar a situação	3		1	
	Capacidade de manter a comunicação constante e direta com o cliente através de canais adequados	3		3	
	Capacidade de adotar o gerenciamento adequado de informações para transmitir ao cliente os procedimentos realizados	3		4	
Compreender o cliente (empatia)	Capacidade de ouvir o cliente e estabelecer confiança	4	3,00	3	3,40
	Capacidade de dar a máxima atenção possível junto ao cliente	4		4	
	Capacidade de incentivar o processo de reclamação e usar os meios necessários para captar as reclamações	2		4	
	Capacidade em compreender o problema sob o ponto de vista do cliente	3		3	
Esclarecer os passos de recuperação	Capacidade de agradar o cliente com cortesia	2	3,33	3	2,67
	Capacidade para informar ao cliente como será recuperada a falha	4		2	
	Capacidade de informar o cliente das ações a serem tomadas	3		3	
	Capacidade em informar os procedimentos que serão adotados	3		3	

Identificado pela Tabela 5, com a aplicação do questionário no cliente A, obteve-se as pontuações para cada elemento constituinte de cada construto, assim como para o cliente B. No cliente A o construto com maior grau de aplicação observado foi: agir rapidamente, com uma aplicação média de 3,50. Para o cliente B o construto com maior grau de aplicação foi identificar o problema, pois apresenta, também, um grau de aplicação médio de 3,50.

Assim, as informações coletadas com a aplicação do questionário serão analisadas em maior profundidade nos tópicos seguintes da pesquisa.

4.7 AVALIAÇÃO DOS ELEMENTOS E DOS CONTRUTOS

Conforme informações investigadas serão apresentadas, as análises resultantes provindas das reuniões e entrevistas realizadas em cada uma das organizações (empresa EA e clientes A e B). Contempla-se em um diagnóstico da priorização de cada construto (dimensões) de recuperação e o grau de aplicação dessas dimensões, nos clientes A e B. A identificação de lacunas existentes, servem para auxiliar nos processos de melhoria da empresa investigada para recuperar eficientemente seus serviços prestados. As informações geradas servirão de referência para as análises e discussões relevantes ao trabalho, servindo para alinhamento das informações qualitativas coletadas nas entrevistas junto à empresa

EA, assim como nos clientes pesquisados. A Tabela 6 exibe as informações coletadas, assim como o grau de aplicação relativo obtido para cada dimensão de recuperação.

Tabela 6
Avaliação dos elementos e dos construtos aplicados

Dimensões de Recuperação	Importância relativa do construto	CLIENTE A			CLIENTE B		
		Aplicação	Média Aplicação	Grau de aplicação relativo	Aplicação	Média Aplicação	Grau de aplicação relativo
Agir rapidamente	0,3843	3 4 3 4	3,50	1,3450	3 3 2 4	3,00	1,1529
Autonomia da linha de frente	0,2878	2 2 3 1	2,00	0,5756	4 1 4 3	3,00	0,8634
Diagnóstico da falha	0,1279	4 2 2 4	3,00	0,3837	2 2 4 3	2,75	0,3517
Identificar o problema	0,0869	4 3 2 3	3,00	0,2607	4 3 4 3	3,50	0,3042
Manter o cliente informado	0,0481	3 3 3 3	3,00	0,1443	3 1 3 4	2,75	0,1323
Compreender o cliente (empatia)	0,0335	4 4 2 3 2	3,00	0,1005	3 4 4 3 3	3,40	0,1139
Esclarecer os passos de recuperação	0,0315	4 3 3	3,33	0,1050	2 3 3	2,67	0,0840
Média de aplicação geral		2,96			3,04		

Verifica-se também na Tabela 6, que as dimensões de recuperação estão ordenadas e organizadas conforme a sua prioridade ou importância relativa ponderadas pela empresa EA. A dimensão agir rapidamente aparece em primeira colocação com 38,43%, seguida de autonomia da linha de frente com 28,78%. Para a obtenção dos valores referentes ao grau relativo de aplicação para cada construto observado, foi utilizado o seguinte cálculo para cada construto:

Cliente A:

1. agir rapidamente: $0,3843 \times 3,50 = 1,3450$;
2. autonomia da linha de frente: $0,2878 \times 2,00 = 0,5756$;
3. diagnóstico da falha: $0,1279 \times 3,00 = 0,3837$;
4. identificar o problema: $0,0869 \times 3,00 = 0,2607$;
5. manter o cliente informado: $0,0481 \times 3,00 = 0,1443$;
6. compreender o cliente (empatia): $0,0335 \times 3,00 = 0,1005$;
7. esclarecer os passos de recuperação: $0,0315 \times 3,33 = 0,1050$.

Cliente B:

1. agir rapidamente: $0,3843 \times 3,00 = 1,1529$;
2. autonomia da linha de frente: $0,2878 \times 3,00 = 0,8634$;
3. diagnóstico da falha: $0,1279 \times 2,75 = 0,3517$;
4. identificar o problema: $0,0869 \times 3,50 = 0,3042$;
5. manter o cliente informado: $0,0481 \times 2,75 = 0,1323$;
6. compreender o cliente (empatia): $0,0335 \times 3,40 = 0,1139$;
7. esclarecer os passos de recuperação: $0,0315 \times 2,67 = 0,0840$.

Observado na Figura 9, em relação ao cliente A, a dimensão agir rapidamente obteve uma média de 3,50 dos 5 pontos possíveis, que corresponde a 62,50% como grau de aplicação deste construto. Já para a dimensão autonomia da linha de frente, obteve uma média de 2,0 pontos, correspondendo a 25% como grau de aplicação. Observa-se também que as dimensões diagnóstico da falha, identificar o problema, manter o cliente informado e compreender o cliente (empatia), tiveram igualmente uma média de aplicação de 3,0 pontos dos 5 possíveis, correspondendo a 50%. Para finalizar, a dimensão esclarecer os passos de recuperação teve uma média de 3,33 pontos, correspondendo a uma aplicação de 58,33% para este cliente. A média geral de aplicabilidade das dimensões ficou em 2,96 pontos ou 49,40%. A Figura 9, exibe as informações coletadas no cliente A.

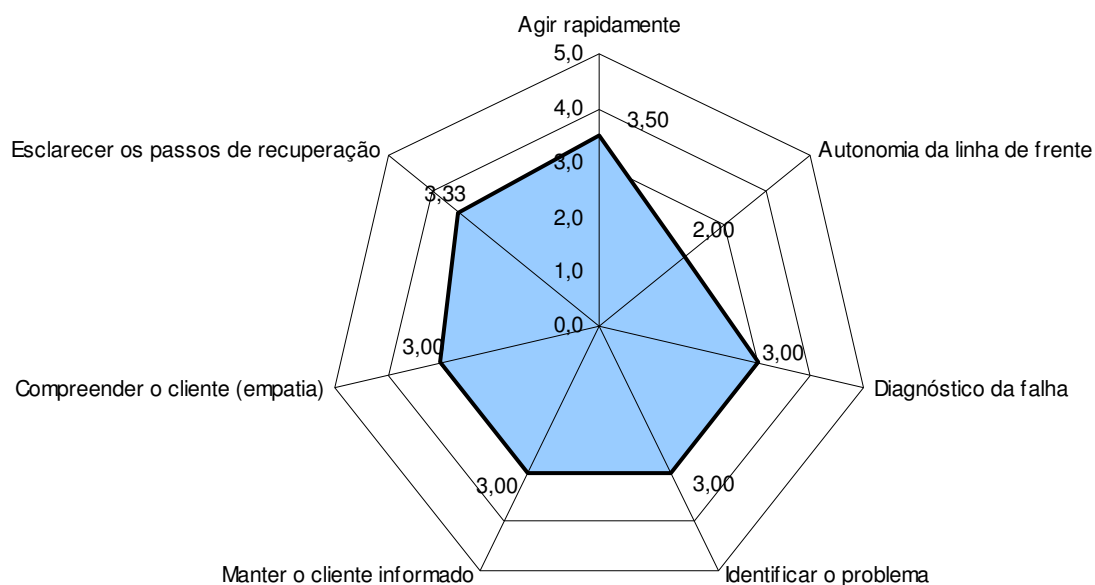


Figura 9 - Grau de aplicabilidade (desempenho) no cliente A

Observa-se que dentre as dimensões avaliadas, a autonomia da linha de frente obteve o menor grau de atendimento/aplicação com apenas 2,0 pontos. As dimensões restantes apresentaram uma relativa igualdade de aplicação (grau 3,0), com exceção da dimensão agir rapidamente que obteve o maior grau de aplicação de 3,5 pontos.

Para o cliente B, exibido na Figura 10, a dimensão agir rapidamente junto com a dimensão autonomia da linha de frente, obtiveram um grau médio de 3,0 pontos, correspondendo a 50% de aplicação para cada construto. As dimensões diagnóstico de falha e manter o cliente informado obtiveram um grau de aplicação médio de 2,75 pontos ou 43,75%. A dimensão identificar o problema teve uma média de 3,5 pontos ou 62,50% como grau de aplicação, assim como a dimensão compreender o cliente (empatia) com um grau de 3,4 ou 60% de aplicação. Finalizando, a dimensão esclarecer os passos de recuperação teve uma média de 2,67 pontos como grau de aplicação, que corresponde a 41,67%. A média geral da aplicabilidade das dimensões para o cliente B observada é de 3,04 pontos ou 50,24%. A Figura 10 mostra as informações averiguadas no cliente B.

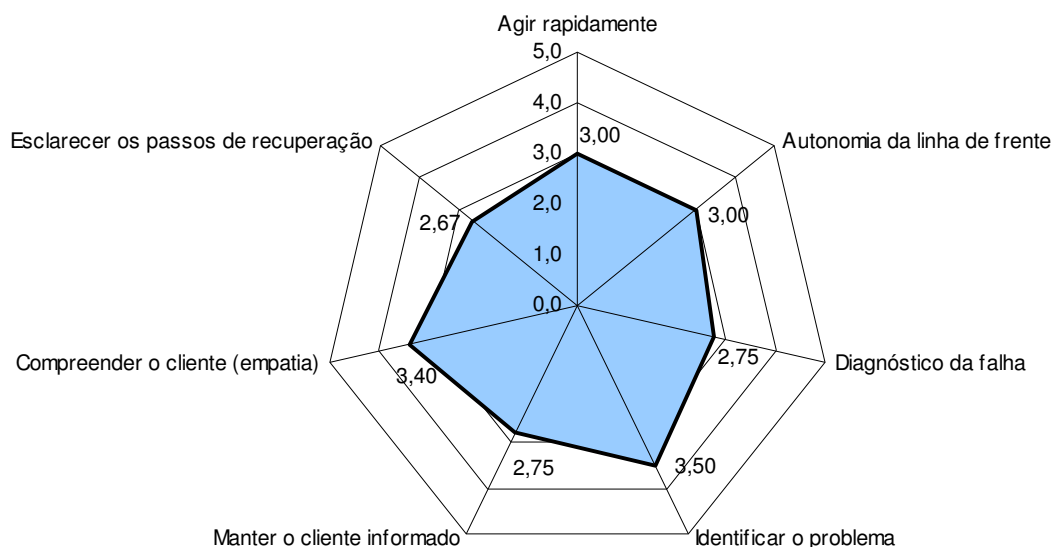


Figura 10 – Grau de aplicabilidade (desempenho) no cliente B

Verifica-se também na Tabela 6, que as dimensões de recuperação estão ordenadas e organizadas conforme a sua prioridade ou importância relativa ponderadas pela empresa EA. A dimensão agir rapidamente aparece em primeira colocação com 38,43%, seguida de autonomia da linha de frente com 28,78%. Obtêm-se, então, as seguintes relações referentes ao grau relativo de aplicação para cada construto observado.

Com base nessas informações, é possível identificar as lacunas e oportunidades de melhorias quanto às dimensões de recuperação, em ordem de maior e menor priorização, objetivando o complemento da análise.

4.8 IDENTIFICAÇÃO DAS LACUNAS E DISCUSSÕES

Com base nas informações coletadas ao longo da pesquisa, verificam-se alguns aspectos importantes e também algumas particularidades inerentes às ações de

recuperação efetuadas pela empresa EA, em relação aos clientes A e B. Para tanto, é possível identificar alguns pontos importantes para o gerenciamento da recuperação de serviços observado ao longo do trabalho. Algumas informações qualitativas coletadas nas entrevistas, realizadas em complemento a aplicação do questionário, evidenciam e justificam algumas informações averiguadas.

O Quadro 8 exibe algumas informações qualitativas coletadas nas entrevistas realizadas nos clientes A e B.

Dimensão de Recuperação	Cliente A	Cliente B
	Aspectos levantados	Aspectos levantados
Agir rapidamente	Problemas vinculados com a logística, identificado como sendo o principal fator para o fornecimento de peças. Deficiência no treinamento do suporte técnico, pela existência de poucos profissionais qualificados e habilitados, contribuindo para prejudicar esta dimensão.	Identifica problemas com o serviço de garantia dos produtos para realizar a recuperação de maneira rápida. Destaca aspectos relacionados com a rigidez dos processos e burocracia por parte da EA, contribuindo para tornar os processos mais lentos.
Autonomia da linha de frente	Dificuldades da linha de frente de ter iniciativa de solucionar o problema. Muitas vezes devem solicitar ajuda para outros profissionais para reparar uma falha.	A padronização dos processos (rigidez) acaba prejudicando o profissional da linha de frente, principalmente em equipamentos novos. Acaba aplicando em parte, em virtude da empresa ser segmentada (muitos níveis hierárquicos e muitos procedimentos entre áreas e setores).
Diagnóstico da falha	O cliente não tem conhecimento da utilização de um sistema para obter informações relevantes.	Tem conhecimento que a empresa EA utiliza informações. A dificuldade destacada é no que diz respeito em transformar essas informações em serviços agregados para solucionar os problemas (problemas operacionais).
Identificar o problema	Referente a questões de gestão, as concessionárias ficam “amarradas” à fábrica, prejudicando o processo de recuperação.	A capacidade técnica dos profissionais acaba contribuindo em limitar um pouco esta dimensão.
Manter o cliente informado	A empresa EA informa o cliente da situação ao longo do processo, mas exige que o cliente também tome a iniciativa, para obter as informações inerentes a recuperação do problema.	Alguma vezes tem a capacidade de informar sobre a situação, mas outras vezes deixa de informar para o cliente.
Compreender o cliente (empatia)	Dificuldades para o gerenciamento de reclamações. Não consegue utilizar de maneira eficiente o sistema CRM.	A empresa EA utiliza pesquisas de satisfação e solicitam informações, porém devido à sistemática do processo, acabam perdendo agilidade (rigidez dos processos).
Esclarecer os passos de recuperação	Destaca-se a dificuldade da empresa de receber informações referentes ao processo de recuperação. Muitas vezes é necessário fazer o contato com o concessionário ou a própria EA para receber esclarecimentos quanto a situação.	Falta de informações adequadas para o clientes, dificuldades no posicionamento frente à situações que exigem um nível de ação rápido e eficaz.

Quadro 8 – Aspectos levantados nos clientes A e B.

As informações obtidas na empresa A, embasam os resultados obtidos com o questionário. A Figura 11 mostra a relação entre a importância relativa da dimensão para a empresa EA e o grau de aplicação relativo no cliente A.

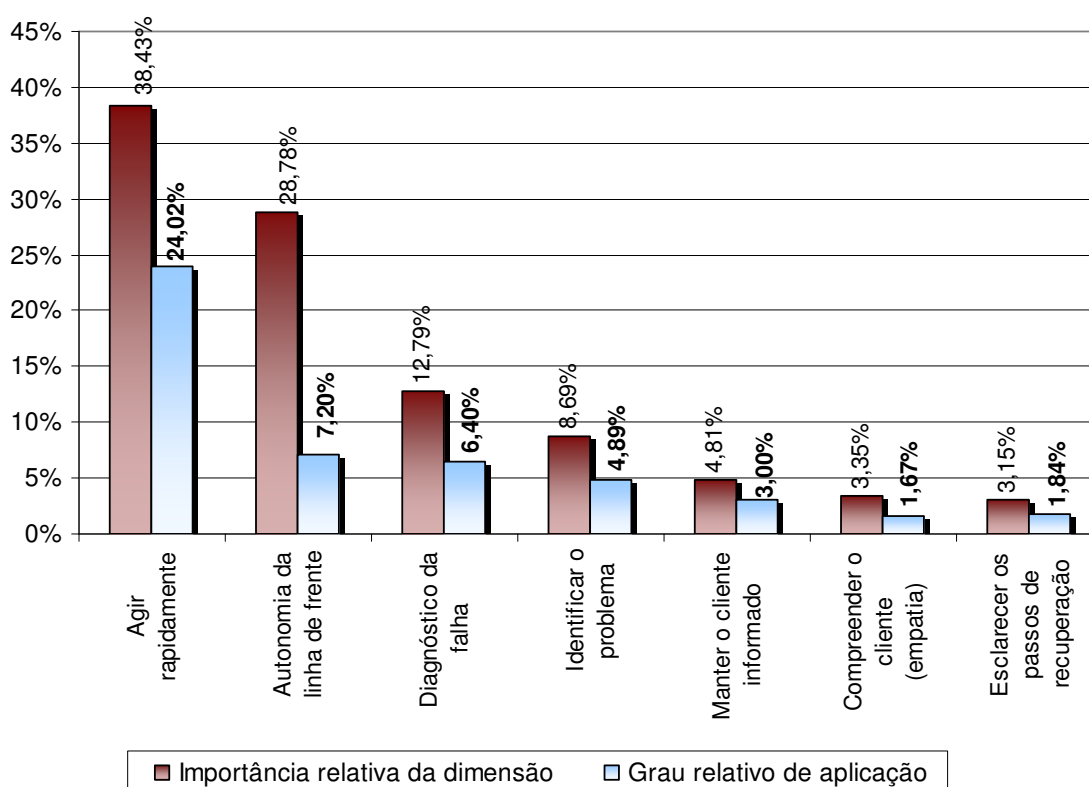


Figura 11 – Importância relativa e grau de aplicação relativo (cliente A).

A Figura 11 mostra que para o cliente A tem-se um grau de aplicação relativo para a dimensão agir rapidamente de 24,02% comparando-se aos 38,43% como grau de importância relativa para a empresa EA. A dimensão autonomia da linha de frente com 28,78% de importância relativa, apresenta um grau de aplicação relativo de apenas 7,20%. Já a dimensão diagnóstico da falha com 12,79% de importância, apresenta um grau relativo de aplicação de 6,40%. A Tabela 7 indica as lacunas referentes ao cliente A.

Tabela 7
Lacunas identificadas para as dimensões no cliente A.

Graus de importância relativa empresa EA	Dimensão	Lacuna (p.p)
38,43%	Agir rapidamente	14,41%
Total de 80% de importância	Autonomia da linha de frente	21,59%
12,79%	Diagnóstico da falha	6,39%
8,69%	Identificar o problema	4,34%
Total de 20% de importância	Manter o cliente informado	2,41%
4,81%	Compreender o cliente (empatia)	1,68%
3,35%	Compreender o cliente (empatia)	1,68%
3,15%	Esclarecer os passos de recuperação	1,31%

O cliente B também apresenta os respectivos graus de aplicação relativos de cada dimensão de recuperação, visualizados na Figura 12.

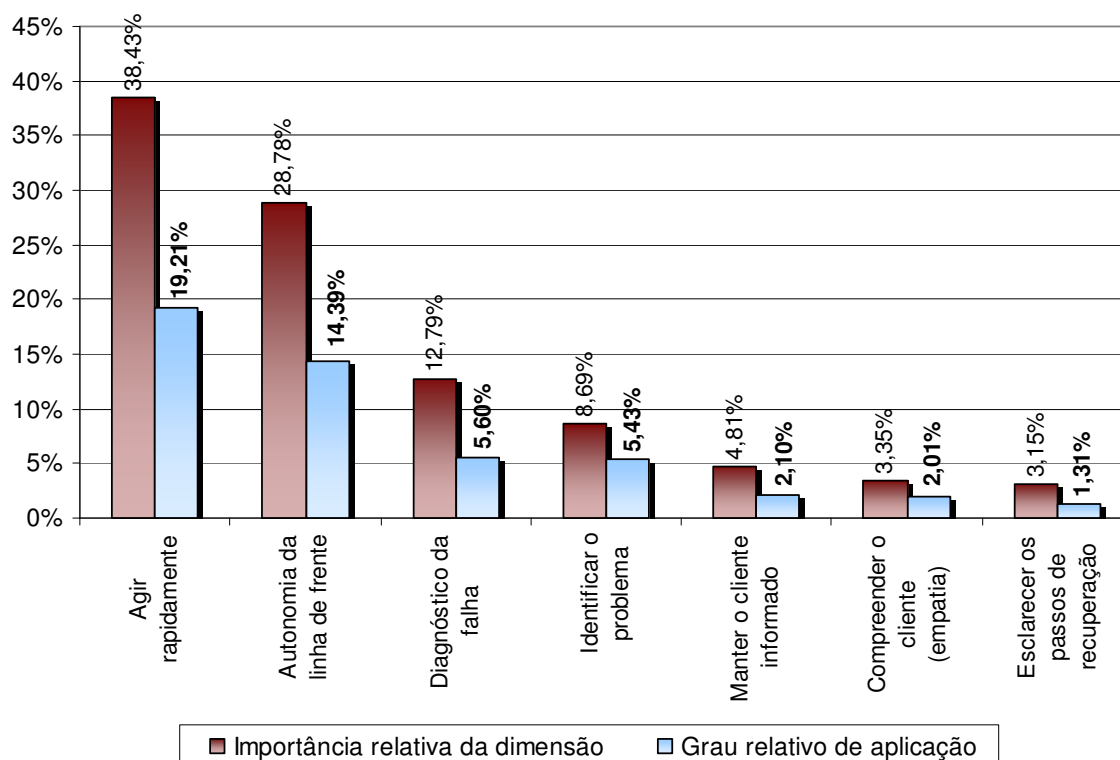


Figura 12 - Importância relativa e grau de aplicação relativo (cliente B).

Observa-se que as três primeiras dimensões com maior grau de importância relativa são: agir rapidamente, que apresenta uma aplicação relativa de 19,21%,

seguida da dimensão autonomia da linha de frente, com 14,39% como grau relativo de aplicação e, em continuidade, a dimensão diagnóstico da falha, com aplicação relativa de 5,60%. Para melhor compreensão das informações, a Tabela 8 indica as lacunas referentes ao cliente B.

Tabela 8
Lacunas identificadas para as dimensões no cliente B.

Graus de importância relativa empresa EA		Dimensão	Lacuna (p.p)
Total de 80% de importância	38,43%	Agir rapidamente	19,22%
	28,78%	Autonomia da linha de frente	14,39%
	12,79%	Diagnóstico da falha	7,19%
Total de 20% de importância	8,69%	Identificar o problema	3,26%
	4,81%	Manter o cliente informado	2,71%
	3,35%	Compreender o cliente (empatia)	1,34%
	3,15%	Esclarecer os passos de recuperação	1,84%

Para o cliente A (Figura 11) o construto agir rapidamente tem uma oportunidade de melhoria relativa de 14,41%, seguida de autonomia da linha de frente com uma oportunidade de melhoria relativa de 21,59%, assim como o diagnóstico da falha com oportunidade de melhoria relativa de 6,39%.

O cliente B (Figura 12) apresenta para a dimensão agir rapidamente uma oportunidade de melhoria relativa de 19,22%, assim como a dimensão autonomia da linha de frente com oportunidade de melhoria relativa de 14,39%. A dimensão diagnóstico de falha apresenta uma oportunidade de melhoria relativa de 7,19%.

Como proposta de sintetizar as informações trabalhadas de maneira qualitativa, conforme os elementos coletados por meio das entrevistas realizadas nos clientes A e B em complemento ao questionário, as Tabelas 9 e 10 indicam as oportunidades de melhorias referentes aos dois clientes avaliados. Para melhor compreensão, as tabelas estão organizadas conforme indicado.

- Coluna dimensões: evidencia os construtos que foram selecionados e trabalhados na pesquisa;

- Coluna importância relativa: indica a importância relativa para cada construto, ponderado pela empresa EA;
- Coluna aplicação relativa: exibe o grau de aplicação relativo de cada construto na empresa cliente;
- Coluna justificativa: informa as oportunidades de melhorias conforme informações obtidas nas entrevistas realizadas com os clientes.

Tabela 9
Síntese geral para o cliente A.

CLIENTE A			
Dimensões	Importância relativa (em %)	Aplicação relativa (em %)	Justificativa para oportunidade de ação
Agir rapidamente	38,43	24,02	Necessidade em melhorar o sistema de logística de peças, visando dinamizar as entregas e prestar suporte aos clientes.
Autonomia da linha de frente	28,78	7,20	Devido à padronização dos processos, dificulta a atuação dos profissionais em contato direto com os clientes para solucionar um determinado problema
Diagnóstico da falha	12,79	6,40	Melhorar a utilização de sistema de relacionamento com os clientes para dinamizar ações.
Identificar o problema	8,69	4,34	Melhorar problemas gerenciais para dar maior autonomia dos concessionários e dos profissionais envolvidos.
Manter o cliente informado	4,81	2,40	Melhorar o sistema gerencial de relacionamento para facilitar o canal de comunicação com os clientes e, também, auxiliar para obter as informações inerentes à recuperação do serviço.
Compreender o cliente (empatia)	3,35	1,67	Gerenciar as reclamações, através do sistema CRM de maneira eficiente.
Esclarecer os passos de recuperação	3,15	1,84	Dinamizar as políticas de contato com os clientes (tornar mais efetiva) para esclarecer os procedimentos relacionados com o problema/falha.
Total	100%	47,87%	

Recuperação dos Serviços

Tabela 10
Síntese geral para o cliente B.

CLIENTE B			
Dimensões	Importância relativa (em %)	Aplicação relativa (em %)	Justificativa para oportunidade de ação
Agir rapidamente	38,43	19,21	Melhorar e desenvolver os serviços de garantia reduzindo etapas que tornam o processo rígido e com burocracia demasiada.
Autonomia da linha de frente	28,78	14,39	Buscar reduzir a rigidez dos processos junto aos clientes e concessionários, com oportunidade para enxugamento dos níveis hierárquicos.
Diagnóstico da falha	12,79	5,60	Dinamizar os processos para transformar as informações captadas, em serviços agregados para solucionar os problemas.
Identificar o problema	8,69	5,43	Oportunidade de investir em treinamento técnico dos profissionais para tornar o processo de recuperação mais eficiente.
Manter o cliente informado	4,81	2,10	Melhorar o relacionamento com os clientes, através de políticas que tornem o canal de comunicação mais eficiente.
Compreender o cliente (empatia)	3,35	2,01	Necessidade em melhorar as pesquisas de satisfação e a obtenção das informações junto aos clientes, para que se possa utilizar as informações como auxílio efetivo aos processos.
Esclarecer os passos de recuperação	3,15	1,31	Melhorar o repasse de informações para os clientes, tendo um posicionamento frente a situações de maneira segura e efetiva, com o objetivo de ter um nível de ação adequado. Manter a comunicação contínua junto aos clientes.
Total	100%	50,06%	

Recuperação dos Serviços

A Figura 13 demonstra o comparativo no atendimento dessas três dimensões com maior grau de importância e as diferenças observadas, servindo como oportunidade para se efetuar ajustes e melhorias nos processos de recuperação, contemplando os critérios analisados.

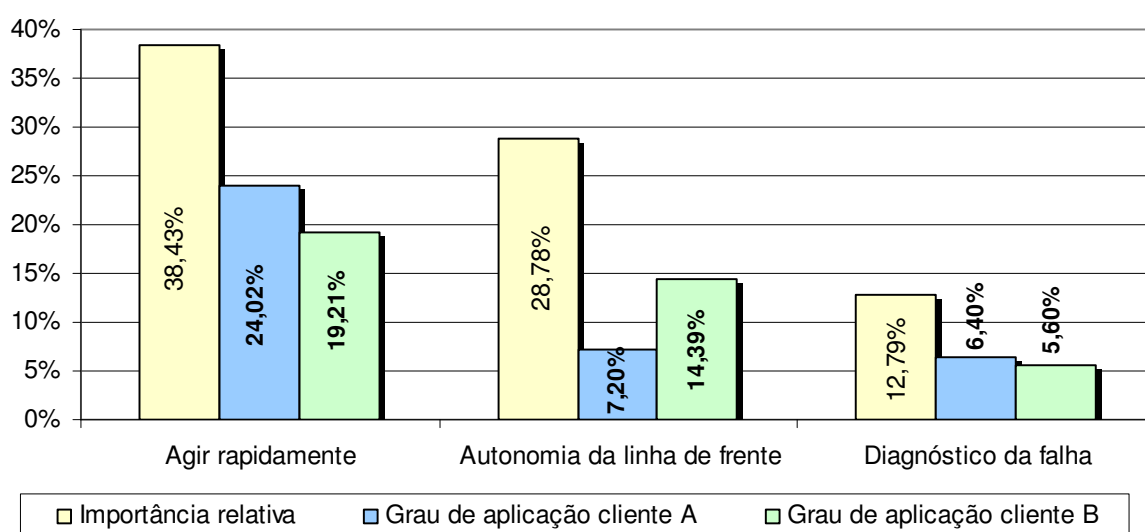


Figura 13 – Comparativo geral de aplicação para os três construtos principais.

Observa-se que em relação à percepção do cliente A, a dimensão agir rapidamente é melhor aplicada (melhor desempenho relativo) do que em relação à percepção do cliente B, mas como ela é de maior prioridade, devem-se concentrar ações mais efetivas para reduzir a lacuna gerada. Na dimensão autonomia da linha de frente, percebe-se que em relação à percepção do cliente B é melhor atendida do que para o cliente A. Porém deve-se concentrar ações efetivas para reduzir a lacuna existente para este construto, já que ele tem uma prioridade (importância relativa) de 28,78%.

Quanto a última das três dimensões verificadas, diagnóstico da falha, observa-se que em relação à percepção do cliente A ela é melhor aplicada do que para o cliente B. Este construto tem um grau de importância de 12,79%, necessitando, assim, também de atenção por parte da organização para reduzir a lacuna existente.

A Figura 14, adaptada da matriz proposta por Slack, Chambers e Johnston (2002), exhibe a relação entre o grau de importância relativa ponderada pela empresa e o desempenho (grau de aplicabilidade) das dimensões no cliente A.

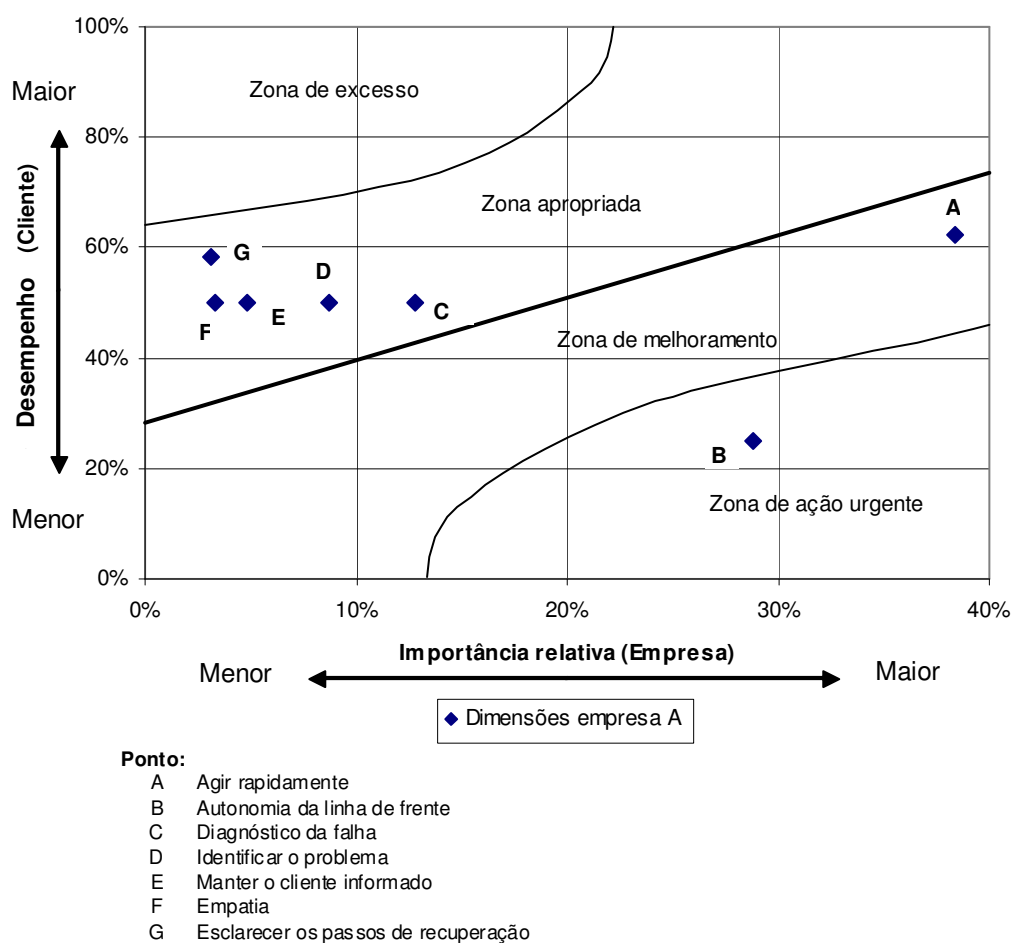


Figura 14 – Importância relativa x desempenho (cliente A).
Fonte: adaptado de Slack, Chambers e Johnston (2002).

Como forma de análise e auxílio à tomada de decisão, a dimensão (B) autonomia da linha de frente encontra-se na “zona de ação urgente”, indicando a necessidade da empresa EA atender melhor este requisito de recuperação para os seus serviços frente ao cliente “A”. A dimensão (A) agir rapidamente encontra-se na região chamada de “zona de melhoria”, evidenciando a necessidade de se trabalhar ainda mais essa dimensão para aprimorar os processos envolvidos. Em complemento, a dimensão (C) diagnóstico da falha aparece na região chamada de “zona apropriada”, porém necessita de atenção e monitoramento da empresa EA, para evitar, por motivos de mal gerenciamento das ações de pós-vendas para a recuperação de seus serviços, ocorrer a migração do ponto (C) para a “zona de melhoria”, garantindo, assim, sua sustentabilidade na zona atual.

A dimensão (D) identificar o problema encontra-se, também, na zona apropriada. O restante das dimensões (E), (F) e (G) encontram-se na “zona

apropriada”, necessitando para este cliente, um acompanhamento e monitoramento, apenas para garantir a permanência destas dimensões nesta zona, julgada satisfatória e ideal. Mas para estas três dimensões poderia ser destinado menos esforço gerencial, buscando concentrar ou investir ao máximo nas dimensões (A) e (B) principalmente.

Para o cliente B, a Figura 15, também adaptada da matriz proposta por Slack, Chambers e Johnston (2002) sobre importância x desempenho, mostra a relação entre o grau de importância relativa ponderada pela empresa e o desempenho (grau de aplicabilidade) das dimensões.

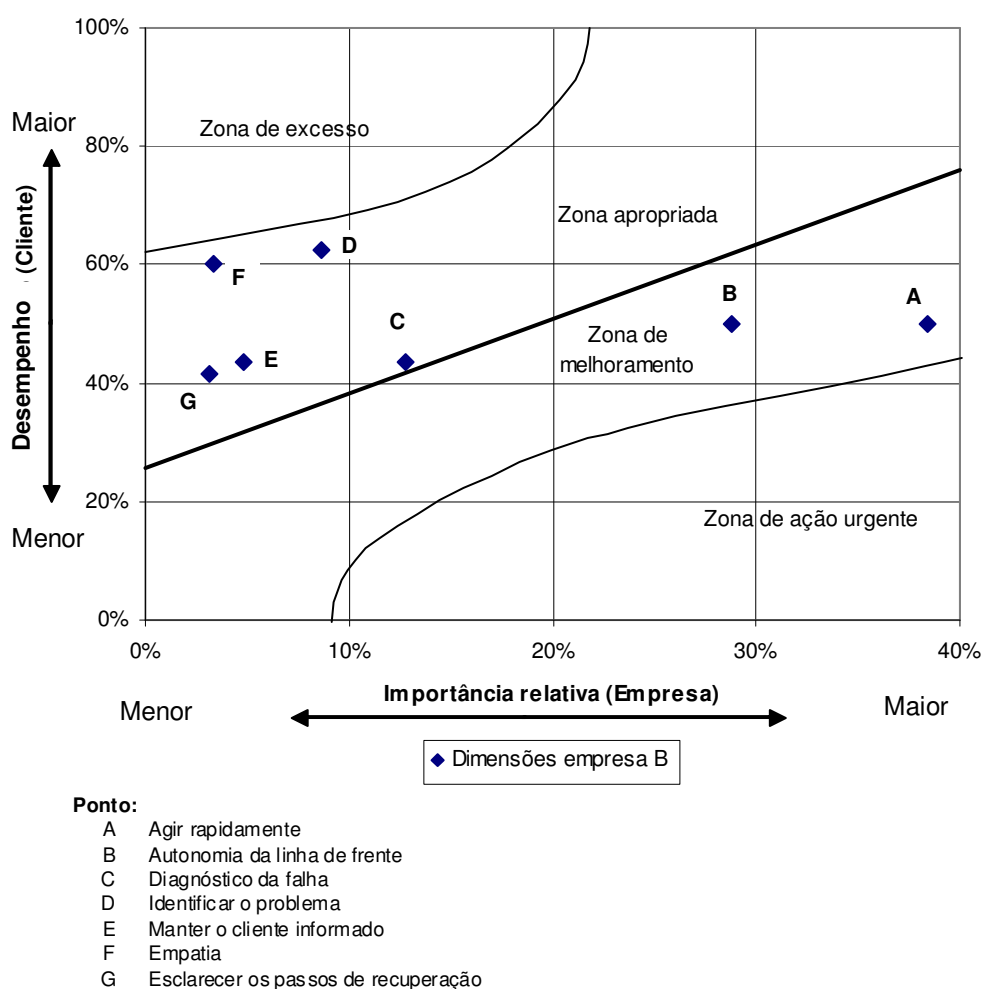


Figura 15 - Importância relativa x desempenho (cliente B).
Fonte: adaptado de Slack, Chambers e Johnston (2002).

A dimensão (A) agir rapidamente e (B) autonomia da linha de frente encontram-se na “zona de melhoria”, indicando a necessidade da empresa EA

em aprimorar seus processos gerenciais para estes critérios, como requisito para a excelência na recuperação de seus serviços para este cliente em particular.

A dimensão (C) diagnóstico da falha, que se encontra no limite entre a “zona de melhoramento” e “zona apropriada”. Evidencia-se a necessidade de se monitorar a mesma com atenção para conseguir um grau de aplicação que sustente este critério na “zona apropriada”.

O ponto (D) identificar o problema encontra-se na “zona apropriada”, assim como o restante das dimensões (E), (F) e (G), necessitando para este cliente, de um monitoramento atencioso, apenas para garantir a permanência destas dimensões nesta zona. Porém, as dimensões (D) e (F) poderiam apresentar um menor grau de aplicação, concentrando investimentos de melhorias nas dimensões (A), (B) e (C), visando melhor aproveitamento e aplicação destes critérios.

A Figura 16 apresenta um desenho síntese das dimensões com maior importância para a empresa EA, assim como as devidas oportunidades de melhorias identificadas.

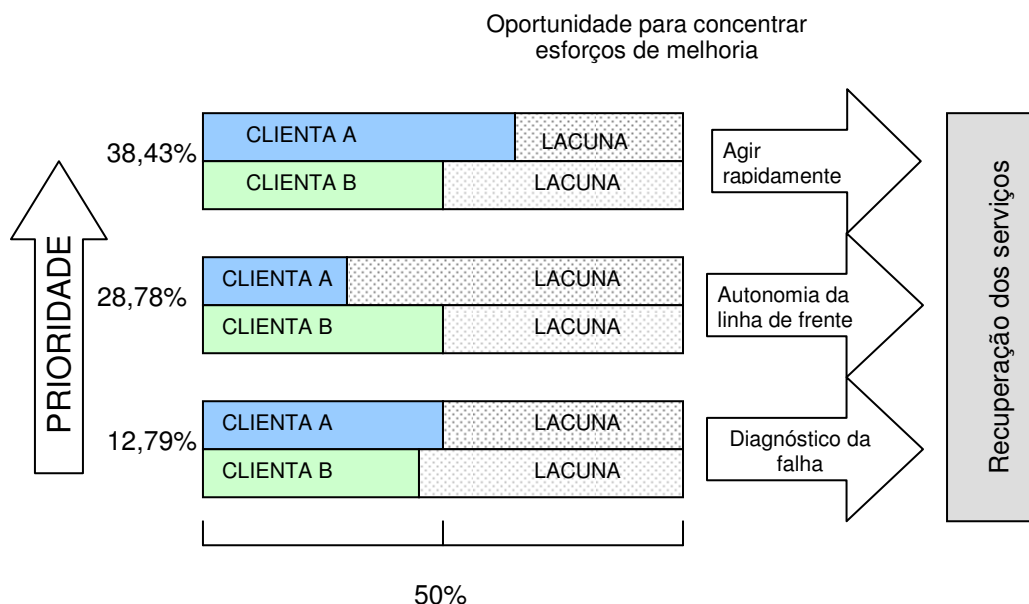


Figura 16 – Prioridade das três primeiras dimensões e lacunas existentes.

Conforme exibido (Figura 16), recomenda-se que as três primeiras dimensões sejam trabalhadas e monitoradas cuidadosamente, a fim de alinhar com a

capacidade da empresa em aplicá-las efetivamente, conforme o grau de importância relativa identificada (juntas representam 80% na escala de importância).

Destaca-se aqui a necessidade de mencionar as outras dimensões como “identificar o problema”, “manter o cliente informado”, “compreender o cliente (empatia)” e “esclarecer os passos de recuperação”, pois, mesmo apresentando um grau de importância relativo inferior as três primeiras, podem ser trabalhadas posteriormente, assim que as outras dimensões forem aplicadas efetivamente ou apresentarem melhor desempenho. Permite-se, assim, aprimorar as demais como um ciclo de melhoria progressivo e contínuo, para o gerenciamento adequado na recuperação dos serviços agregados oferecidos pela organização EA.

5 CONCLUSÕES

A recuperação de serviços é fundamental para que as organizações possam oferecer serviços de suporte ao cliente e operações de pós-vendas melhor adequadas e organizadas, garantindo a satisfação ao longo de todo o ciclo de prestação de serviços.

Através da pesquisa realizada, foi possível identificar as dimensões de recuperação de serviços através da literatura pesquisa, selecionando-se as de maior relevância para a continuidade da pesquisa. Através da aplicação do método AHP, identificou-se o grau de importância relativo para cada construto de recuperação, chegando-se a uma equação de prioridade consolidada. Também, realizou-se a aplicação de cada construto, através de um questionário categórico em dois clientes empresariais, a partir dos quais pôde-se identificar aqueles construtos com maior e menor nível de atendimento ou desempenho para estes clientes.

Analisaram-se as lacunas existentes e também identificaram-se as dimensões melhor aplicadas para o cliente A e também para o cliente B. Destaca-se a importância para o cliente A, de a empresa EA melhorar seu sistema logístico para reposição de peças, de maneira mais efetiva e rápida, já que para este item apresenta-se uma lacuna relativa de 14,41 pontos percentuais. A necessidade em se investir adequadamente em capacitação e treinamento do pessoal da linha de frente, com o objetivo de ter um melhor desempenho frente a dimensão autonomia da linha de frente, já que apresenta uma lacuna relativa significativa de 21,6 pontos percentuais a serem trabalhados para alcançar o máximo relativo desta dimensão que é de 28,8%. Contempla-se, assim, os aspectos inerentes para o gerenciamento adequado deste critério de recuperação. Para o cliente B, destaca-se a importância de melhorar também o treinamento dos profissionais da linha de frente (lacuna relativa de 19,2 pontos percentuais a serem trabalhados para alcançar o máximo relativo desta dimensão que é de 38,4%), além de melhorar os serviços de garantia junto ao cliente, para a reposição de peças e suporte técnico.

Verifica-se com base nas informações trabalhadas que as maiores lacunas observadas estão vinculadas com as dimensões autonomia da linha de frente, diagnóstico da falha e manter o cliente informado. Porém as dimensões com maior oportunidade imediata de atuação da empresa, por se ter atribuído maior

importância relativa por parte da EA, estão vinculadas com as dimensões agir rapidamente, autonomia da linha de frente e diagnóstico da falha. Contempla-se a questão de se observar as maiores lacunas observadas, justamente para servir de referência para próximas pesquisas, objetivando verificar ou reorganizar as importâncias relativas, caso seja de maior interesse por parte dos gestores, a fim de alinhar com as necessidades dos clientes e atender adequadamente através dos serviços agregados de suporte pós-vendas.

Através deste trabalho foi possível propor secundariamente, uma abordagem metodológica para a identificação e avaliação das dimensões de recuperação de serviços, aplicada em uma empresa de manufatura.

O estudo permitiu evidenciar aspectos importantes para servir de alinhamento ou de referência gerencial, a fim de destacar informações para o direcionamento de ações estratégicas para a recuperação dos serviços prestados pela empresa analisada, melhor satisfação de seus clientes frente aos critérios de recuperação julgados importantes e contribuir, com isso, para a fidelidade dos clientes e, conseqüentemente, receita da organização. Alinhou-se aspectos vinculados com o desempenho da empresa frente aos seus clientes, servindo de alternativa para melhor avaliar e também como ferramenta de suporte para a tomada de decisão gerencial vinculados a recuperação de serviços.

Como recomendação para futuros trabalhos, sugere-se aprofundar o estudo em relação às dimensões de recuperação de serviços em um universo de amostragem maior, ou seja, um maior número de empresas, utilizando o método de *survey* como forma de coleta de dados para a obtenção de um maior número de informações. Ressalta-se também da oportunidade em se desenvolver um modelo de gestão aplicado à recuperação de serviços, servindo como um guia ou uma ferramenta a ser utilizada para o alinhamento das ações estratégicas de uma organização e mensuração de seu desempenho, através de indicadores de gestão, com o estabelecimento de critérios de excelência para a recuperação de serviços.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRAMCZUCK, A. A. **A prática da tomada de decisão**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar seus clientes. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- ANDREASSEN, T. Antecedents to satisfaction with service recovery. **European Journal of Marketing**. V. 34, n. 12, p. 156 – 175, 2000.
- Banco Mundial. Disponível em: < <http://www.worldbank.org/>>. Acesso em: 18 de mar. 2009.
- BATESON, J; HOFFMAN, K. **Marketing de serviços**. Porto Alegre : Bookman, 2001.
- BERRY, L. L. **Descobrimo a essência do serviço**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- BOSCH, V.; ENRÍQUEZ, F. TQM and QFD: exploit a customer complaint management system. **International Journal of Quality & Reliability Management**. V. 22, n. 1, p. 30 – 37, 2006.
- BOSHOF, C.; LEONG, J. Empowerment, attribution and apologising as dimensions of service recovery: An experimental study. **International Journal of Service Industry Management**. Vol. 9 No. 1, pp. 24-47, 1998.
- CASAROTTO, N. F.; KOPITTKKE, B. H. **Análise de investimentos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- COSTA, C. A. B. Introdução geral às abordagens multicritério de apoio à tomada de decisão. **Investigação Operacional**, v. 66, p.117-139, jun. 1988.
- FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de Informação**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- _____. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de Informação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços**: operações para satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GOMES, L. F. A.; ARAYA, M. C.G.; CARIGNANO, Claudia. **Tomada de Decisões em Cenários Complexos**: Introdução aos métodos discretos do apoio multicritério à decisão. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

GOMES, L. F. A.; GOMES, C. F. S.; ALMEIDA, Adiel. T. de. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, L. F. A. FREITAS Jr., A. A. A importância do apoio multicritério à decisão na formação do administrador. **Revista ANGRAD**, v.1,n.1. Rio de Janeiro, jul./set. 2000.

GRÖNROOS, C. **Marketing: Gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

HOCUTT, M.; BOWERS, M.; DONAVAN, D. The art of service recovery: fact or fiction? **Journal of Services Marketing**. V.20, n. 3, p. 199 - 207, 2006.

HUTT, M. D.; SPEH, T. W. **B2B: Gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

JOHNSTON, R. Linking complaint management to profit. **International Journal of Service Industry Management**. V. 12, n. 1, p. 60 – 69, 2001.

JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de operações de serviços**. 1ª edição, São Paulo: Atlas, 2009.

JOHNSTON, R.; MICHEL, S. Three outcomes of service recovery: customer recovery, process recovery and employee recovery. **International Journal of Operations & Production Management**. V. 28, n. 1, p. 79 – 99, 2008

KOTLER, P. **Princípios de marketing**. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2003.

LIDÉN, S.; SKALÉN, P. The effect of service guarantees on service recovery. **International Journal of Service Industry Management**. V. 14, n. 1, p. 36 – 58, 2003.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo : Saraiva, 2004.

MATTILA, A. The effectiveness of service recovery in a multi-industry setting. **Journal of Services Marketing**. V. 15, n. 7, p. 583 – 596, 2001.

MATTILA, A.; CRANAGE, D. The impact of choice on fairness in the context of service recovery. **Journal of Services Marketing**. V. 19, n. 5, p. 271 – 279, 2005.

MICHEL, S. Analyzing service failures and recoveries: a process approach. **International Journal of Service Industry Management**. V. 12, n. 1, p. 20 – 33, 2001.

NETO, A. A. Oliveira. Metodologia da pesquisa científica, editora: Visual Books, São Paulo, 2005.

PARASURAMAN, A; BERRY, Leonard L. **Serviços de marketing: Competindo através da qualidade**. 3ª. ed. São Paulo: Maltese-Norma, 1995.

ROMEO, R. **Vendas B2B: Como Negociar e Vendas em Mercados Complexos e Competitivo**. Prentice-Hall: São Paulo, 2008.

ROSA, E. P. S. Da; SELLITTO, M. A.; MENDEZ, L. W. Avaliação multicriterial de desempenho e separação em aglomerados de fornecedores críticos de uma manufatura OKP. **Revista Produção**. v. 16, n. 3, p. 413-428, Set./Dez. 2006.

ROSSI, P. E.; BRAGA, S. P. **A Satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados por um organismo de Inspeção veicular.** Revista Administração On Line – FECAP - Volume 5 n. 3, p 11-25 jul/ago/set. 2004.

SAATY, T.L.; **Método de Análise Hierárquica.** Rio de Janeiro: McGraw-Hill, 1991.

SELLITTO, M. A. **Medição e controle de desempenho estratégico em sistemas de manufatura.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, UFRGS, Porto. Alegre, 2005.

SELLITTO, M. A. **Planilhas em Excel desenvolvidas para a aplicação do método AHP.** (2008).

SELLITTO, M. A.; WALTER, C. Avaliação do desempenho de uma manufatura de equipamentos eletrônicos segundo critérios de competição. **Revista Produção**, v. 16, n. 1, p. 034-047, Jan./Abr. 2006.

SHIMIZU, T. **Decisões nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação.** UFSC Universidade Federal de Santa Catarina - PPGEP Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. 3. ed. 121p. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SIMONS Jr., J. Reliability-based analysis of service recovery. **International Journal of Quality and Reliability Management.** V. 21, n. 1, p. 11-31, 2004.

SIQUEIRA, Antônio C. B. de. **Marketing empresarial, industrial e de serviços.** Saraiva: São Paulo, 1ª Ed., 2005.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção.** Editora Atlas: São Paulo, 2002.

SPRENG, R.; HARRELL, G.; MACKOY, R. Service recovery: impact on satisfaction and intentions. **Journal of Services Marketing.** V. 9, n. 1, p. 15 – 23, 1995.

TELLES, R. **Marketing Empresarial: B2B.** São Paulo: Saraiva, 2003.

VARGAS, L. G. An overview of the Analytic Hierarchy Process and its applications. **European Journal of Operational Research**, v. 48, p. 2-8, 1990.

VIANNA, W. B.; et al. Pesquisa Quali-quantitativa em Engenharia de Produção: Aspectos de Cientificidade e Validação. **VIII SEPROSUL – Semana de Engenharia de Produção Sul-Americana.** Nov. 2008, Bento Gonçalves, Brasil.

WIRTZ, J.; MATTILA, A. S. Consumer responses to compensation, speed of recovery and apology after a service failure. **International Journal of Service Industry Management.** Vol. 15 No. 2, pp. 150-166, 2004.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e método.** Porto Alegre : Bookman, 2001.

ZEITHAML, V.; BITNER, M. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente.** Porto Alegre : Bookman, 2003.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Síntese do projeto apresentado em reunião na empresa “EA”

IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DAS DIMENSÕES DE RECUPERAÇÃO DE SERVIÇOS

Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas – PPGEPS - UNISINOS

Síntese da Pesquisa

A IMPORTÂNCIA DA RECUPERAÇÃO DE SERVIÇOS

As falhas influenciam diretamente a satisfação dos clientes e causam um declínio na confiança do receptor de serviço. Da mesma forma uma gestão eficiente a falhas do serviço, garantem um melhor poder de resposta da empresa, contribuindo para a garantia de clientes bem atendidos e satisfeitos com ações ou medidas tomadas corretamente pela organização. Outro ponto a ser considerado são os efeitos causados pelas falhas iniciais em serviços, sobre a imagem da empresa e sobre as expectativas dos consumidores com relação ao serviço recebido. O efeito negativo causado pelas falhas ocorre de acordo com o grau da falha ocorrida, acarretando no impacto direto do julgamento do consumidor com relação ao processo de recuperação do serviço, conforme as variações do estado emocional do consumidor causados pelas falhas e erros cometidos pelas empresas.

A recuperação de serviço refere-se às ações tomadas pelo prestador de serviço em resposta a uma falha no serviço. Gerenciar a prestação de serviços de maneira adequada pode ser disparada por uma falha no serviço. No entanto, visto que muitos clientes insatisfeitos são relutantes em reclamar, a recuperação do serviço objetiva resolver problemas: (1) durante o encontro do serviço, antes do cliente reclamar; (2) logo após o encontro de serviço caso o cliente tenha ficado insatisfeito. A recuperação de serviço como forma de gerenciamento pode ser considerada como estratégia de retenção de clientes.

Portanto a recuperação de um serviço oferecido se estende muito além do que apenas, ouvir os clientes ou gerenciar as reclamações, pois busca contemplar atividades de encontrar falhas reais e potenciais previamente, com antecedência, corrigindo-as e efetuando melhorias importantes no processo de prestação de serviço. O quadro 1 mostra as dimensões importantes para a recuperação de serviços e os elementos envolvidos que compõem tais dimensões a serem analisados.

A pesquisa

Esta pesquisa tem por **objetivo principal**: estruturar e avaliar a recuperação de serviços, através da formulação de dimensões essenciais para um processo de recuperação de serviços. Para atingir o objetivo principal, é necessário atingir os seguintes **objetivos secundários**: (i) construção de uma estrutura multicriterial para contemplar as dimensões relativas à recuperação de serviços; (ii) medir a importância relativa das dimensões de recuperação sob o ponto de vista do prestador de serviço; (iii) estruturar as dimensões de recuperação em itens de avaliação e ponderar seus pesos dentro das dimensões correspondentes; (iv) Estabelecer os critérios de avaliação para cada item ponderado; (v) verificar o grau de aplicação/atendimento de cada um dos itens de avaliação.

Para condução da pesquisa prevêem-se as etapas descritas a seguir.

- a) Em reunião do pesquisador com especialistas da indústria analisada, discutir a estrutura das práticas da recuperação em serviços nesse setor (quadro 1), conforme validação do grupo participante. Em continuidade o grupo deve ponderar a estrutura, atribuindo importâncias relativas às partes (pelo método AHP – Análise Hierárquica de Processos), obtendo-se uma matriz consensada. (Previsão: 1 reunião geral de cerca de 1 hora com especialistas da empresa).
- b) Organizar a estrutura, através das importâncias relativas para cada critério do 1º nível (Quadro 1), consolidando as informações obtidas e estruturando-as em graus de importância relativa;
- c) Realizar validação do grupo para os critérios de segundo nível e transformar a estrutura construída em questionário categórico, que avaliará o grau de atendimento de cada item do segundo nível (Quadro 1). O questionário será aplicado a duas empresas de agronegócios da região;
- d) Responder questionário (empresas clientes).
- e) Pelas respostas, avaliar o desempenho alcançado da empresa estudada com seus clientes e ponderar as respostas em graus de importância;
- f) Estruturar o método para verificar atendimento aos quesitos da recuperação de serviços e analisar os resultados obtidos (pesquisador).

Resultados esperados do projeto

Entende-se que o projeto pode contribuir para a adequação dos serviços agregados industriais na indústria de máquinas e equipamentos, além de ampliar o entendimento dos fatores chaves para uma correta recuperação de seus serviços junto a seus clientes. Observa-se que o conceito de recuperação de serviços não é de fácil entendimento por parte das organizações. Da mesma forma, conforme observado na literatura, as práticas propostas para a implementação de processos adequados para a recuperação de falhas em serviços industriais, não ocorrem de maneira direta, necessitando das organizações, maior empenho para seu gerenciamento. O resultado esperado para esta pesquisa relaciona-se com a possibilidade da estruturação das diretrizes para recuperação de serviços e avaliação do grau de aplicação de cada uma, visando gerar um instrumento para avaliação/monitoramento dos processos para a recuperação adequada de serviços. Além do exposto, objetiva-se contribuir para que as dimensões adotadas na recuperação de serviços possibilitem contemplar informações relevantes para servir de alinhamento estratégico das empresas prestadoras de serviços, contribuindo para a fidelidade, lucratividade/receita e desempenho organizacional.

APÊNDICE B – Questionário categórico aplicado para mensuração

Objetivo do questionário:

Coletar dados para uma pesquisa científica que possui o intento de identificar aspectos relevantes e utilizados na recuperação de serviços, assim como meios mais adequados para o gerenciamento do pós-vendas das empresas que prestam serviços agregados.

Instruções para o preenchimento:

Por favor:

- Preencha ou marque apenas os campos destacados conforme o grau de importância (de 1 à 5);
- Marque com um “x” a melhor alternativa de resposta para cada item do questionário;
- Sua participação nesta pesquisa é de extrema importância para a formação do saber científico;

LEGENDA:

(1) Não aplica; (2) Pouca aplicação; (3) Aplica em parte; (4) Aplica satisfatoriamente; (5) Aplica sempre

Item Levantamento	Aplicabilidade				
	1	2	3	4	5
Dimensões relevantes para a recuperação de falhas em serviços					
Agir rapidamente:	1	2	3	4	5
Capacidade de respostas rápidas					
Capacidade em tomar ações cabíveis e eficientes e em um curto período de tempo					
Capacidade dos funcionários em tomar ações rápidas					
Capacidade em obter informações rapidamente para recuperar o processo					
Compreender o cliente (empatia):	1	2	3	4	5
Capacidade de ouvir o cliente e estabelecer confiança					
Capacidade de dar a máxima atenção possível junto ao cliente					
Capacidade de incentivar o processo de reclamação e usar os meios necessários para captar as reclamações					
Capacidade em compreender o problema sob o ponto de vista do cliente					
Capacidade de agradar o cliente com cortesia					
Diagnóstico da Falha:	1	2	3	4	5
Capacidade de expor o motivo da falha					
Capacidade de adotar uma posição pró-ativa junto ao cliente, tendo consciência da falha					
Capacidade em obter informações úteis dos clientes					
Capacidade de assumir uma posição de retaguarda/suporte					
Identificar o problema:	1	2	3	4	5
Capacidade de transmitir confiança do sistema da empresa					
Capacidade de usar o resultado das ações como reforço para o cliente					
Capacidade em identificar o problema e atender o cliente					
Capacidade de iniciar o processo de recuperação eficientemente					

Esclarecer os passos de recuperação:	1	2	3	4	5
Capacidade para informar ao cliente como será recuperada a falha					
Capacidade de informar o cliente das ações a serem tomadas					
Capacidade em informar os procedimentos que serão adotados					
Manter o cliente informado:	1	2	3	4	5
Capacidade de manter o cliente informado ao longo do processo de recuperação					
Capacidade de utilizar relatórios periódicos para informar a situação					
Capacidade de manter a comunicação constante e direta com o cliente através de canais adequados					
Capacidade de adotar o gerenciamento adequado de informações para transmitir ao cliente os procedimentos realizados					
Autonomia da linha de frente (empowerment):	1	2	3	4	5
Capacidade da linha de frente em tratar do problema com total entendimento					
Capacidade de prover autonomia e poder de decisão dos profissionais da linha de frente					
Capacidade de solicitar para suporte, quando necessário, pessoas mais experientes para participar do processo					
Capacidade de agregar aspectos no atendimento que surpreendam o cliente.					

APÊNDICE C – Matriz AHP aplicada na empresa “EA”

Dimensões de Recuperação	Agir rapidamente	Compreender o cliente (empatia)	Diagnóstico da Falha	Identificar o Problema	Esclarecer os passos de recuperação	Manter o cliente informado	Autonomia da linha de frente	CR
								0,09
1ª etapa opinião do especialista	Agir rapidamente	7	5	9	9	7	1	
	Compreender o cliente (empatia)	1/7	1/3	1/3	1	1/3	1/7	
	Diagnóstico da Falha	1/5	1	1	5	9	1/3	
	Identificar o Problema	1/9	1	1	3	3	1/5	
	Esclarecer os passos de recuperação	1/9	1/5	1/3	1	1/3	1/5	
	Manter o cliente informado	1/7	1/9	1/3	3	1	1/5	
	Autonomia da linha de frente	1	3	5	5	5	1	

2ª etapa
cálculo dos
autovalores

7	93	26,91111111	35,66666667	103	96,33333333	371,58	0,39
0,691005291	7	2,37989418	3,44444444	7,66666667	6,714285714	28,77	0,03
3,114285714	44,73333333	7	11,13333333	46,46666667	26,73333333	143,48	0,15
1,812698413	23,17777778	5,08888889	7	25	18,77777778	83,33	0,09
0,68973545	6,77777778	2,259259259	3,31111111	7	5,57777778	26,47	0,03
1,306878307	12,73333333	3,46984127	5,063492063	12,84126984	7	44,09	0,05
5,425396825	65	19,88888889	27,66666667	71	63	258,98	0,27

soma =

511,1094885	5885,586667	1538,813757	2215,548995	6220,511958	4545,770794	956,69	1
42,12866717	493,7628924	127,4244428	182,9005896	523,4078206	386,6313228	21586,99	-0,004
184,9826374	2108,476825	579,0939683	829,0795767	2240,845503	1713,468571	1811,69	0,03
112,442748	1290,006984	346,009759	496,4227866	1367,582575	1024,421799	7897,23	0,14
39,30039473	463,374321	119,5099306	171,3243739	492,0212346	366,4141799	4783,93	-0,009
65,02509448	768,3032804	202,147137	288,8552381	818,7621164	625,3918166	1703,72	0,03
364,266455	4228,932275	1098,941023	1580,246561	4475,986243	3288,312169	2854,08	0,05

soma =

1826948,94	21223740,26	5592419,84	8021516,59	22517976,65	16829486,03	56152,53	1
152375,70	1770390,25	466452,29	669045,37	1878392,24	1403989,96	78409093,26	0,38
671097,29	7795543,12	2054880,83	2943731,26	8271238,18	6183771,61	6540572,84	0,03
405563,90	4711291,47	1241660,28	1780943,11	4998700,16	3736605,89	28804313,91	0,14
143002,64	1661561,36	437778,48	627910,85	1762945,93	1317782,54	17406866,06	0,09
239498,54	2782770,66	733304,45	1051759,98	2952649,30	2207500,25	6138612,33	0,03
1309236,19	15210403,83	4007744,36	5748476,67	16138116,05	12061782,57	10281721,36	0,05

soma =

203774716,37

Fonte: adaptado de Sellitto (2005)

Cálculo do vetor de pesos

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	Pesos
K1	1	7	5	9	9	7	1	4.111 0.384
K2	0	1	0	0	1	0	0	0.358 0.033
K3	0	3	1	1	5	9	0	1.369 0.128
K4	0	3	1	1	3	3	0	0.930 0.087
K5	0	1	0	0	1	0	0	0.337 0.032
K6	0	3	0	0	3	1	0	0.514 0.048
K7	1	7	3	5	5	5	1	3.079 0.288
								10.698 1.000

Cálculo da consistência

z	z/w
2,948	7,672
0,249	7,427
1,078	8,428
0,654	7,529
0,236	7,486
0,399	8,292
2,123	7,375
CI	0,124
CR	0,092
	(Amax - n)/(n-1)

n = 0
2 0
3 0,52
4 0,89
5 1,11
6 1,25
7 1,35
8 1,4
9 1,45

Agir rapidamente	4.111	0.384
Compreender o cliente (empatia)	0.358	0.033
Desculpar-se	1.369	0.128
Assumir o problema	0.930	0.087
Esclarecer os passos de recuperação	0.337	0.032
Manter o cliente informado	0.514	0.048
Autonomia da linha de frente	3.079	0.288

- 0.384273741 Agir rapidamente
- 0.287831019 Autonomia da linha de frente
- 0.127941344 Desculpar-se
- 0.086895617 Assumir o problema
- 0.048078313 Manter o cliente informado
- 0.033477532 Compreender o cliente (empatia)
- 0.031502435 Esclarecer os passos de recuperação

n = 7
Ca = 1,35

Fonte: adaptado de Sellitto (2005).

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E
SISTEMAS
NÍVEL MESTRADO

AUTORIZAÇÃO

Eu DANIEL BATTAGLIA CPF Nº 820.275.100-44 autorizo o Programa de Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas da UNISINOS, a disponibilizar a Dissertação de minha autoria sob o título IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DAS DIMENSÕES DE RECUPERAÇÃO DE SERVIÇOS, orientada pelo(a) professor(a) doutor(a) MIRIAM BORCHARDT, para:

Consulta Sim Não

Empréstimo Sim Não

Reprodução:

Parcial Sim Não

Total Sim Não

Divulgar e disponibilizar na Internet gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, o texto integral da minha Dissertação citada acima, no *site* do Programa, para fins de leitura e/ou impressão pela Internet

Parcial Sim Não

Total Sim Não

Em caso afirmativo, especifique:

Sumário: Sim Não

Resumo: Sim Não

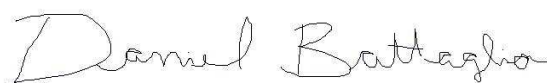
Capítulos: Sim Não

Quais: 1,2,3,4,5

Bibliografia: Sim Não

Anexos: Sim Não

São Leopoldo, 22 / 02 / 2010



Assinatura do(a) Autor(a)

Visto do(a) Orientador(a)