

COMPARATIVO DA PERCEPÇÃO DE CLIENTES X GESTORES SOBRE A RECUPERAÇÃO DE FALHAS DE SERVIÇOS EM CONCESSIONÁRIAS DE AUTOMÓVEIS

Judson da Cruz Gurgel

(Universidade Potiguar - UnP)

Kleber Cavalcanti Nóbrega

(Universidade Potiguar - UnP)

Rodrigo José Guerra Leone

(Universidade Potiguar - UnP)

Tereza de Souza

(Universidade Potiguar - UnP)

Resumo

Resumo - Este estudo investigou as práticas de recuperação de serviços em concessionárias de veículos por meio da comparação entre as perspectivas de seus clientes e seus gestores. Com 13 variáveis identificadas na literatura, 386 pessoas foram entrevistadas em três empresas distintas. Foi possível detectar que elementos de recuperação como captação de informações e tratamento de reclamações, empatia e funcionários treinados são os mais fortemente percebidos pelos clientes, enquanto que compensação, reembolso e acompanhamento da gerência foram os menos evidenciados. Foram encontradas diferenças entre as percepções de clientes e gestores, principalmente relacionada aos elementos: comunicação com o cliente, compensação, reembolso e acompanhamento da gerência.

Palavras-chaves: recuperação de serviços; elementos de recuperação; recuperação de falhas

1 INTRODUÇÃO

Os serviços têm adquirido importância ao longo das últimas décadas. Zeithaml, Parasuraman, e Berry (1990) apontam que na década de 80 este setor já correspondia a aproximadamente três quartos do PIB norte-americano e era responsável pela criação de nove em cada dez novos postos de trabalho naquele país. Nóbrega (1997) afirma que o setor de serviços cresceu em importância e participação no produto interno bruto, sobretudo, de países mais desenvolvidos. Lovelock e Wirtz (2006) apontam que o aumento da automação dos meios industriais, além de fatores político-governamentais, mudanças sociais e tecnológicas aumentam a demanda por mão-de-obra especializada em serviços no mundo todo. Gronroos (2009) menciona sobre a participação do setor na economia mundial, que varia de 50% nos países em desenvolvimento a aproximadamente 70% nos países mais desenvolvidos. Tamanho crescimento em participação e importância faz com que as empresas busquem aprimorar suas competências para melhorar seu nível de serviço, a fim de criar vantagem competitiva e melhorar seu relacionamento com clientes.

Por mais eficiente que seja uma empresa na prestação de serviços, há uma série de fatores que podem provocar falhas na execução destes. A simultaneidade, característica que faz com que em sua maioria os serviços sejam executados no momento em que são consumidos, demanda muitas vezes a participação do cliente, havendo a possibilidade que este presencie a ocorrência das falhas. A busca pelo diferencial, pela competitividade e pelo crescimento de mercado, faz com que seja necessário que a empresa adote medidas que minimizem (ou se possível, anulem) o efeito dessas falhas sobre a percepção da qualidade pelo cliente, tendo que buscar formas de não só prevenir, mas de gerenciar os efeitos das mesmas e recuperar a credibilidade junto ao cliente no caso deste ter sido afetado. A participação do setor de serviços na economia juntamente com o fato de que a prestação de serviços é diferencial de competitividade (ZEMKE e BELL, 2000; LOVELOCK e WIRTZ, 2006; GRONROOS, 2009) leva a crer que o relacionamento da empresa com o cliente depende de como este percebe a qualidade do serviço que lhe é entregue. Não obstante, a falha na prestação de serviços é mais difícil de ser revertida do que quando da sua ocorrência

na produção de bens. Nesse contexto, é importante que a empresa adote práticas de recuperação de falhas em serviço para manter-se competitiva e minimizar os danos causados em seu relacionamento com o cliente após a ocorrência delas.

A recuperação de falhas em serviços começou a ser explorada na década de 90. Tax e Brown (1998) afirmam que o tema ‘recuperação de falhas em serviços’ começou a receber maior atenção no final desta década, havendo na época grande limitação acerca do conhecimento nessa área. Já Zhu e Sivakumar (2001) comentam que somente no final da década de 90 houve aumento significativo de obras relacionadas à recuperação de falhas em serviços.

O crescimento econômico visto na primeira década deste século fez com que o Brasil, assim como a maioria dos países em desenvolvimento apresente mudanças consideráveis em seus hábitos de consumo, resultando em uma participação cada vez maior do setor de serviços no PIB nacional e conseqüentemente numa maior geração de empregos neste setor, o que é comum em países em desenvolvimento (LOVELOCK e WRIGHT, 2004).

Entende-se que a oferta de um serviço eficiente, que atenda às necessidades dos clientes é fator importante para que uma empresa possa ser considerada competitiva, porém no Brasil o setor de serviços apresenta fortes deficiências nesse aspecto. Parte da causa deste problema é a cultura das empresas que em sua maioria adotam uma postura defensiva em relação às reclamações dos clientes (EXAME, 2011), sendo ineficazes na solução de problemas dos consumidores. Não são raros também casos em que o serviço não é entregue ao cliente conforme contratado ou que haja cobrança indevida por falhas nos diversos sistemas das empresas (PROCON, 2011).

O presente estudo tem como objetivo avaliar a presença de elementos de recuperação de serviços em concessionárias de veículos por meio da comparação entre a percepção de seus clientes e gestores, utilizando como constructo, 13 elementos de recuperação (GURGEL, 2011), que foram apresentados a clientes e gestores de três concessionárias de marcas diferentes a fim de que os mesmos apresentassem seu grau de concordância em relação à presença destes elementos no cotidiano das empresas alvo da pesquisa.

Mesmo não constando nos primeiros lugares dos rankings de reclamações dos consumidores, as concessionárias de veículos são relevantes empresas do segmento de serviço. É grande a sua participação neste setor, em decorrência do recente crescimento da indústria automobilística nacional. Em todo país, são mais de três mil concessionárias filiadas à ANFAVEA – Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores.

A recuperação de serviços torna-se assim, objeto de estudo com potencial de contribuição não apenas para empresas específicas deste segmento, mas para qualquer uma que tenha serviço como fator de diferencial no relacionamento com seus clientes. Sendo assim, além de geração de conhecimento em gestão de serviços, este trabalho justifica-se pela contribuição que poderá ser gerada para o meio empresarial.

2 FALHAS EM SERVIÇOS

As causas para a ocorrência de falhas em serviços podem ser diversas. Bitner, Booms e Tetreault (1990) apontam três grupos diferentes para a sua classificação: a) falhas decorrentes de respostas dos funcionários a problemas no sistema de prestação de serviço; b) falhas originadas por resposta dos funcionários a necessidades e pedidos específicos de clientes; c) falhas causadas por atitudes imprevisíveis e não desejadas do pessoal de contato. Nos três casos, os autores apontam apenas causas originadas por ações humanas no atendimento, porém em estudo realizado por Bateson e Hoffman (2001) as esferas de atuação do serviço são divididas em duas: o palco, visível aos clientes e os bastidores, invisíveis a estes. As falhas ocorridas na esfera ‘palco’ geralmente são falhas de execução, já as falhas nos ‘bastidores’ são falhas de processo, que ainda não se tornaram visíveis aos clientes. As falhas ocorridas nos bastidores, apesar dos prejuízos internos, não costumam chegar ao cliente e não afetam a sua satisfação com o serviço, porém quando estas se tornam visíveis, e passam a ter contato com o cliente, este fato pode resultar na sua insatisfação (ZEITHALM e BITNER, 2003).

De acordo com Almeida e Toledo (2003), a falha pode ser culpa da empresa, do cliente ou de nenhum dos dois, quando esta ocorre devido a agentes externos. Seja qual for a causa, há sempre a possibilidade da ocorrência de falhas na prestação de serviço, sendo portanto necessário que as empresas adotem medidas necessárias para gerenciá-las, bem como às consequentes reclamações dos clientes (GRONROOS 2009). Tais medidas são necessárias, pois como afirma Andreassen (2000), o nível de satisfação do cliente cai consideravelmente quando este não tem atendidas, suas expectativas em relação ao serviço sendo muitas vezes a causa desse não atendimento, falhas na execução do serviço.

O esforço para recuperar uma falha pode ser uma oportunidade para que a empresa prestadora de serviço invista no relacionamento com o cliente, pois é possível que o ato da

recuperação cause uma melhor impressão diferente da primeira vez, pois isso indica interesse da organização em prestar um bom serviço e a empatia com o cliente (LOVELOCK e WIRTZ 2006; GRONROOS 2009 e BERRY 2010). Almeida e Toledo (2003) defendem que a recuperação de falhas pode ser uma oportunidade para a empresa demonstrar uma qualidade superior e um cuidado especial em relação ao seu cliente, pois em geral as pessoas estariam mais atentas em uma situação de recuperação de falhas do que em situação de normalidade. Pedrosa e Cunha (2006) defendem que as empresas devem enxergar que a recuperação constitui um instrumento excepcional para a avaliação dos seus processos e que estes podem ser implantados com as experiências vividas.

3 RECUPERAÇÃO DE SERVIÇOS

O esforço para recuperar a falha pode ser uma oportunidade para que a empresa prestadora de serviço invista no relacionamento com o cliente, pois é possível que o ato da recuperação cause no cliente uma melhor impressão do que sua correta execução na primeira vez, pois isso demonstra interesse da organização em prestar um bom serviço e empatia com o cliente (LOVELOCK e WIRTZ 2006; GRONROOS 2009; BERRY 2010). Almeida e Toledo (2003) defendem que a recuperação de falhas pode ser uma oportunidade de a empresa demonstrar uma qualidade superior e um cuidado especial em relação ao seu cliente, pois em geral as pessoas estariam mais atentas em uma situação de recuperação de falhas do que em situação de normalidade. Pedrosa e Cunha (2006) afirmam ainda que as empresas devem enxergar que a recuperação constitui um instrumento excepcional para a avaliação dos seus processos e que estes podem ser melhorados com as experiências vividas.

O conceito de recuperação de serviços refere-se às ações que são tomadas pelo prestador de serviço em resposta a uma falha no mesmo. Lovelock e Wright (2004 p. 169) conceituam recuperação de serviços como “esforços sistemáticos de uma empresa após uma falha de serviço para corrigir um problema e reter a boa vontade de um cliente”. Esse esforço para reter o cliente varia também de acordo com os custos da mudança. Quanto menor o custo de mudança para o cliente, maior deve ser o esforço da empresa para retê-lo em sua base de clientes (LOVELOCK e WRIGHT, 2004; GRONROOS, 2009).

Quando ocorre uma falha na realização do serviço, conseqüentemente a confiança do cliente é abalada, pois ao escolher a empresa, este deposita seu crédito nela. Mesmo as organizações mais preparadas podem não ser capazes de prevenir todas as falhas. Por isto,

para se recuperar essa confiança é necessário que se aplique uma série de medidas, que fazem parte do chamado processo de recuperação de serviços. Slack, Chambers e Johnston (2002) conceituam recuperação de serviço como um conjunto de ações adotadas por uma organização quando ocorrem falhas no processo. Hart Heskett e Sasser Jr. (1990) e Zeithaml e Bitner (2003) conceituam recuperação de falhas como sendo realizar o serviço corretamente da segunda vez, quando o “fazer certo da primeira vez” não acontece, porém de acordo com Heskett, Sasser Jr e Schlesinger (2002), muitas empresas cometem graves erros na hora de tentar corrigir a falha, perdendo em definitivo boa parte dos clientes afetados.

Tanto a empresa quanto o cliente podem dar início ao processo de recuperação de serviço. Há situações em que a falha é aparente para ambos, porém há também situações em que a empresa somente toma conhecimento do fato por meio de comunicado ou reclamação do cliente. Por isso se faz necessário que haja um estímulo contínuo para que o cliente apresente reclamações sempre que detectar situações de falhas. Cabe também à empresa criar uma estrutura adequada para o recebimento e tratamento dessas reclamações (LOVELOCK e WIRTZ, 2006; SANTOS, FERNANDES E MELLER 2008; e GRONROOS, 2009).

A recuperação de serviços é também uma oportunidade de encantar o cliente, uma vez que o mesmo pode perceber esta ação da empresa como um compromisso com sua satisfação. Hart, Heskett e Sasser Jr (1990) e Zemke e Bell (2000) defendem que clientes que passaram por experiências bem sucedidas de recuperação de falhas, têm, em geral, mais satisfação e maior disposição para contratar novamente a empresa do que os que não passaram por uma experiência de falha. A esse fenômeno, Zeithaml e Bitner (2003) dão o nome de paradoxo da recuperação. Esse pensamento afirma que os clientes podem experimentar maior satisfação devido à recuperação, do que na ausência de falhas. Michel e Meuter (2008) afirmam que o paradoxo da recuperação de serviços é um evento raro e difícil de ser mensurado, já Heskett, Sasser Jr e Schlesinger (2002) defendem que muitas vezes a empresa não tem a chance de se recuperar perante o cliente. Ok, Back e Shanklin (2007) apontam o paradoxo da recuperação como algo que proporcione maior satisfação aos clientes, porém o nível de satisfação destes não poderia ser comparado com de outros que não passaram pela experiência da recuperação, além disso, o efeito do paradoxo da recuperação tem maiores chances de ocorrência onde a perda pode ser recompensada. A recuperação de serviço deve ser um processo definido e aplicado pela empresa de maneira que sejam oferecidos ao cliente atenção a suas reclamações,

atendimento rápido e eficiente, proporcionado por profissionais treinados e com autonomia para tomar decisões favoráveis ao mesmo (GURGEL, 2011).

4 METODOLOGIA

A presente pesquisa pode ser considerada como de caráter descritivo, pois ela proporciona através da identificação de atributos de um fenômeno a realização de correlação de variáveis. Uma vez que o estudo pesquisou a opinião de clientes de concessionárias autorizadas de veículos, ele busca identificar a frequência de um fenômeno (CERVO e BERVIAN, 2002). Como a investigação possui entre seus objetivos a identificação de variáveis que pudessem ser aplicadas em um ambiente de pesquisa, esta fato reforça a tipologia descritiva. Pode-se também considerar que este trabalho possui também caráter explicativo, já que aponta características determinantes para o resultado de um fenômeno (GIL, 1996). A pesquisa inicialmente levantou dados para elaboração do constructo através de fontes secundárias (levantamento bibliográfico), para em seguida, após a elaboração dos questionários baseados neste, levantar dados de fontes primárias, obtidos diretamente junto ao objeto de pesquisa: clientes de concessionárias autorizadas de veículos.

Quanto à abordagem, foi realizada uma pesquisa de natureza quantitativa, por meio de pesquisa *survey* descritiva, que é quando a investigação tem o compromisso de fazer a identificação das situações, eventos, atitudes ou opiniões em determinada população, ou delinear a ocorrência de algum fenômeno que tenha ocorrido na população ou amostra (LIMA, 2004; MATTAR, 2005). Malhotra *et al* (2005, p. 114) conceituam que uma pesquisa quantitativa quantifica dados e generaliza os resultados das amostras para a população de interesse.

4.1 Variáveis

Foram adotados como variáveis para este estudo, 13 elementos de recuperação de serviços encontrados em Gurgel, (2011):

Quadro 1: elementos da recuperação de falhas em serviços

Elementos para a recuperação de serviços	
E1	Captar informações/ tratar reclamações
E2	Pedido de desculpas
E3	Rapidez na resposta
E4	Correção da falha
E5	Acompanhamento da gerência
E6	Manter o cliente informado
E7	Reembolso
E8	Compensação
E9	Justiça percebida
E10	Relacionamento empresa-cliente
E11	Autonomia dos funcionários
E12	Empatia
E13	Funcionários treinados

Fonte: Gurgel, (2011, p. 72)

4.2 Universo e amostra

O universo foi dividido em dois segmentos: gestores de três concessionárias de marcas diferentes os clientes das mesmas. No segmento das concessionárias foram entrevistados todos os gestores (20), tratando-se, portanto de uma pesquisa censitária. O segmento formado pelos clientes foi constituído de indivíduos que sejam usuários regulares dos serviços de manutenção preventiva e/ou corretiva, que tenham utilizado os serviços das mesmas pela última vez em um espaço de tempo não superior a um ano e tenham vivenciado alguma experiência de falha. Clientes que há mais de um ano não utilizam serviços de concessionária não foram considerados por entender-se que nesse é um espaço de tempo relativamente grande para que os respondentes lembrem-se com detalhes fidedignos acerca de suas últimas experiências com a empresa.

A pesquisa obteve um total de 693 questionários respondidos, sendo que destes, foram considerados para fins de tratamento estatístico apenas 386, uma vez que os demais questionários não puderam ser utilizados pelos seguintes motivos (quadro 1):

Quadro 1: Questionários que não puderam ser utilizados na pesquisa

Quantidade	Motivo
189	Responderam que nunca vivenciaram falhas em serviços
66	Responderam que utilizaram os serviços das concessionárias há mais de um ano;
38	Apresentaram 100% das respostas em uma única coluna, indicando que o respondente não deu atenção devida, não entendeu ou respondeu de forma tendenciosa, prejudicando o resultado final. Estes também foram desconsiderados.
14	Invalidados/rasurados

Fonte: pesquisa aplicada (2011)

A amostra por concessionária ficou dividida da seguinte forma (tabela 1):

Tabela 1: amostra de clientes respondentes por concessionária

Empresa	Total de respostas	Vivenciaram falhas	Vivenciaram falhas (%)
Alfa	210	130	62%
Beta	184	130	71%
Gama	181	126	70%
Total	575	386	

Fonte: pesquisa aplicada (2011)

Uma vez que os elementos da pesquisa foram selecionados por conveniência e acessibilidade, a amostragem caracteriza-se como não-probabilística. A utilização desse método é defendida por Cooper e Schindler (2003, p. 167), quando afirmam que “é possível usar os procedimentos de amostragem não probabilística porque eles atendem satisfatoriamente aos objetivos de amostragem”. Desta forma, desde que cuidadosamente controlada, esta amostragem pode produzir resultados aceitáveis.

4.3 Instrumento de Coleta de Dados:

Os questionários elaborados para os gestores foram divididos em duas partes, a primeira com questões relacionadas à caracterização da empresa, com a marca representada

pela mesma, quantidade de funcionários, quantidade média de atendimentos/mês e se a empresa possui serviço de atendimento ao consumidor e realiza pesquisa de opinião junto aos clientes. Na segunda parte foram colocadas questões envolvendo a opinião do respondente em relação à frequência de eventuais ações de recuperação de serviço adotadas pela empresa.

Os questionários elaborados para os clientes também foram divididos em duas partes, a primeira com questões relacionadas à caracterização dos mesmos, com a concessionária que mais utiliza, ano de fabricação do veículo, sexo, há quanto tempo é cliente desta empresa, regularidade com que costuma utilizar os serviços, tempo médio decorrido da última vez que utilizou os serviços, se já utilizou o serviço de atendimento ao consumidor e se utiliza sempre a mesma concessionária. Na segunda parte foram apresentadas questões buscando a percepção do cliente em relação à aplicação de elementos de recuperação de falhas em serviços na concessionária que este mais utiliza. No início do questionário havia duas questões-chave para determinar se os mesmos estariam aptos a participar da pesquisa: na questão 1 (um) era perguntado qual das três concessionárias pesquisadas neste trabalho o cliente mais utilizava, com uma quarta opção, denominada “nenhuma destas”, para o caso do respondente não utilizar seus serviços. Na questão 3 (três), foi perguntado se o cliente já vivenciou alguma falha no serviço prestado pela concessionária. Logo abaixo havia um aviso em destaque, solicitando que no caso do respondente marcar a alternativa “nenhuma” para a questão 1, ou “não” para a questão 3, não prosseguisse, para garantir que somente respondam as questões sobre os elementos de recuperação, aqueles que utilizam os serviços das concessionárias objeto deste estudo e que houvessem vivenciado falhas na prestação de serviço destas.

Em ambos os questionários, nas questões da segunda parte, foi utilizada a escala Likert de 11 pontos, variando de 0 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente), além da coluna “não se aplica”, para o caso do respondente não tivesse opinião formada ou não soubesse opinar sobre algum item específico. Os questionários podem ser considerados auto administráveis, uma vez que havia instruções explícitas e detalhadas acerca da finalidade da pesquisa e de como proceder para respondê-lo corretamente.

Antes da aplicação junto aos clientes, foi realizado um pré-teste com 20 usuários de serviços de concessionárias, com a finalidade de aferir a clareza das questões. A partir deste pré-teste surgiram observações e sugestões para melhorias em relação aos enunciados de algumas questões.

Para comprovar a consistência do instrumento de pesquisa, foi aplicado o teste de coeficiente alfa de Cronbach, que é uma das medidas mais usadas para verificação da coerência interna de um grupo de variáveis.

Os resultados para o teste alfa de Cronbach podem variar de 0 a 1, considerando-se como indicador de boa consistência, valores superiores a 0,8.

Tabela 2 - Valor de Alfa de Cronbach para os questionários respondidos pelos clientes das concessionárias

Variáveis	alfa de Cronbach
Clientes	0,93
Concessionarias	0,80

Fonte: elaborado pelo autor

Os resultados indicam que ambos os questionários possuem boa consistência interna, indicando que há confiabilidade no instrumento.

4.4 Coleta de dados

Os dados foram coletados por acessibilidade e conveniência, em repartições públicas estaduais e municipais, nas ruas, em agências bancárias, em salas de aula de universidades e em autoescolas. Foi evitada a coleta de dados nas concessionárias para evitar qualquer tipo de influência do ambiente nas respostas do cliente. Durante a abordagem era feita uma explanação sobre a natureza da pesquisa, sua importância e os objetivos da mesma, sendo solicitadas sinceridade e seriedade nas respostas, que foram preenchidas pelos próprios entrevistados. A estes foi dado o tempo que achassem necessário para responder à pesquisa, a fim de proporcionar-lhes uma leitura mais detalhada das questões e conseqüentemente, respostas mais consistentes. Percebeu-se que os respondentes demoravam em média entre cinco a dez minutos para responder completamente o questionário. Em geral, aqueles que preenchiam em menos de cinco minutos marcavam todas as alternativas em uma única coluna, indicando falta de comprometimento com a pesquisa ou intenção de viciar o resultado. Estes questionários foram considerados inválidos para a pesquisa.

4.5 Tratamento dos dados

A análise estatística foi realizada com testes paramétricos e não paramétricos, de acordo com resultados da normalidade. Os dados foram expressos em média e desvio padrão,

bem como frequência absoluta e relativa avaliados pelos programas estatísticos Statistical Package for Social Science (SPSS), versão 17.0 (SPSS. Inc, Chicago, IL, EUA) e Data Analysis Software System (Statistica), versão 8.0 (Statistica, Stat Soft, Inc, USA). De acordo com a disposição dos dados aqueles que apresentaram distribuição normal foram analisadas pelo teste *t* para amostras independentes e ANOVA seguido pelo teste de Tukey. Já as variáveis que não apresentaram normalidade, foram testadas *Mann-Whitney* e *Kruskal-Wallis*. Foi realizada a verificação da consistência interna do questionário por meio do valor Alfa de Cronbach.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 CARACTERÍSTICAS DOS ENTREVISTADOS

Foram entrevistados 20 gestores e 386 clientes de três concessionárias de automóveis representantes de marcas distintas.

Quadro 2 – síntese do perfil das concessionárias

Empresa	Quantidade média de atendimentos mensais	Quantidade de funcionários na oficina	Total de gestores respondentes	Sexo dos respondentes	
				M	F
Alfa	820	27	07	07	zero
Beta	800	25	07	05	02
Gama	850	15	06	05	01

Fonte: pesquisa aplicada (2011)

No quadro 3 são apresentados os dados fornecidos pelos clientes participantes da pesquisa.

Quadro 3 – síntese do perfil dos clientes

Empresa	Total de respostas	Vivenciaram falhas	Vivenciaram falhas (%)	Sexo (%)		Quem detectou a falha (%)		Tempo de uso do veículo (%)		Tempo que é cliente		Utilizaram o SAC (%)
				M	F	Cliente	Empresa	Até 05 anos	+ de 05 anos	Até 05 anos	+ de 05 anos	
Alfa	210	130	62%	58%	42%	86%	14%	76%	24%	84%	16%	27%
Beta	184	130	71%	60%	40%	92%	8%	74%	26%	85%	15%	36%
Gama	181	126	70%	69%	31%	91%	9%	89%	11%	90%	10%	47%

Fonte: pesquisa aplicada (2011)

5.2 ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DOS VALORES DE FREQUÊNCIA OBTIDOS

A tabela 4 apresenta o comparativo entre valores de frequência de respostas obtidas dos gestores e clientes para todas as questões de todas as concessionárias. Os valores demonstrados indicam que na opinião dos gestores, as concessionárias colocam em prática com frequência os elementos de recuperação de serviços, enquanto que a percepção dos clientes apresenta resultados menos concentrados nas categorias de maior concordância e mais dispersos entre concordância mediana e a não concordância, que tem neste segmento de respondentes considerável concentração de respostas na categoria 0 (discordo totalmente), representando 14% das respostas, enquanto que no segmento de gestores, esta categoria apresenta apenas 0,4% das respostas.

Tabela 4 – Comparativo entre valores de frequência de respostas obtidas dos gestores e clientes para todas as questões de todas as concessionárias (geral)

Variável	Categoria	Gestores			Clientes		
		Freq.	%	Ac. %	Freq.	%	Ac. %
Recuperação de falhas (Q1 – Q13)	0 Discordo totalmente	1	0,4	100	661	14,0	100
	1	1	0,4	99,8	293	6,2	85,9
	2	2	0,8	99,4	383	8,1	79,7
	3	3	1,2	98,6	280	5,9	71,6
	4	2	0,8	97,4	346	7,3	65,7
	5	7	2,7	96,6	768	16,2	68,4
	6	9	3,5	93,9	583	12,3	42,2
	7	38	14,6	90,4	485	10,2	29,9
	8	48	18,5	75,8	385	8,1	19,7
	9	84	32,3	57,3	295	6,2	11,6
	10 Concordo totalmente	65	25	25	258	5,4	5,4

Fonte: pesquisa aplicada (2011)

Para um estudo mais aprofundado acerca da presença de elementos de recuperação nas concessionárias pesquisadas, outros métodos de análises foram aplicados e serão apresentados a seguir.

5.3 TESTES DE MÉDIAS

É possível realizar a comparação entre as médias das respostas dos gestores com o teste de média realizado nas respostas dos clientes, permitindo que possam ser comparados os resultados de cada uma das questões, sendo possível desta forma avaliar se há diferença significativa entre a percepção dos gestores e a dos clientes em relação à prática dos elementos de recuperação de serviços nas concessionárias pesquisadas.

A tabela 5 apresenta a comparação entre a média geral dos gestores com o teste de média dos clientes de todas as concessionárias, considerando o resultado geral de todas as questões. Enquanto a média geral dos gestores foi 8,33 (desvio padrão de $\pm 0,77$), a média geral dos clientes foi 4,74 (desvio padrão de $\pm 2,20$), sugerindo que os clientes percebem

práticas de recuperação de falhas com menor intensidade do que os gestores afirma que as concessionárias as praticam.

Tabela 5 – Média \pm desvio padrão do nível de recuperação de falhas para todas as concessionárias entre clientes e gestores.

	Recuperação de falhas		Valor de p
	Clientes	Gestores	
Concessionárias	4,74 \pm 2,20	8,33 \pm 0,77	0,0001**

* Significa diferença estatística ($p < 0,05$);

** Significa diferença estatística ($p < 0,01$);

Fonte: pesquisa aplicada (2011)

A tabela 6 apresenta a média e desvio padrão dos resultados divididos por cada uma das concessionárias pesquisadas. Percebe-se que a concessionária Alfa obteve maior média tanto entre os clientes quanto junto aos gestores, seguida pela concessionária Beta e Gama. Os resultados sugerem que a concessionária com maior diferença entre as percepções dos clientes e gestores é a concessionária Gama.

Tabela 6 – Média \pm desvio padrão do nível de recuperação de falhas para cada concessionárias entre clientes e gestores.

	Recuperação de falhas nas concessionárias		Valor de p
	Clientes	Gestores	
Alfa	5,65 \pm 1,86	8,93 \pm 0,55	0,0001**
Beta	4,56 \pm 1,99	8,23 \pm 0,57	0,0001**
Gama	4,02 \pm 2,42	7,75 \pm 0,78	0,0006**

* Significa diferença estatística ($p < 0,05$);

** Significa diferença estatística ($p < 0,01$);

Fonte: pesquisa aplicada (2011)

A tabela 7 apresenta a média do nível de recuperação de serviços por questão para todas as concessionárias, comparando os resultados dos gestores com os clientes. Percebe-se nos elementos E3, E5, E6, E8 e E13 maiores diferenças entre os resultados comparados, sugerindo que nestes elementos há em geral maior discrepância entre o que os clientes percebem e o que os gestores afirmam que é praticado nas concessionárias. Os elementos com menor diferenças entre as médias são E1, E4, E7 e E11.

Tabela 7 – Média do nível de recuperação de serviços por questão para todas as concessionárias

Q	Elemento	Concessionárias	
		Gestores	Clientes
1	E1 - Captar informações/ tratar	8,69	5,54

reclamações			
2	E2 - Pedido de desculpas	8,25	4,90
3	E3 - Rapidez na resposta	8,44	4,36
4	E4 - Correção da falha	8,52	5,32
5	E5 - Acompanhamento da gerência	8,81	3,91
6	E6 - Manter o cliente informado	8,62	4,57
7	E7 - Reembolso	6,11	3,54
8	E8 - Compensação	7,32	3,44
9	E9 - Justiça percebida	8,27	4,49
10	E10 - Relacionamento empresa-cliente	8,72	5,05
11	E11 - Autonomia dos funcionários	6,82	4,28
12	E12 - Empatia	9,31	5,49
13	E13 - Funcionários treinados	9,82	5,73

Fonte: pesquisa aplicada (2011)

A tabela 8 apresenta a média do nível de recuperação de serviços por questão dividido por concessionária. É possível perceber que há diferenças entre as percepções de clientes e gestores em todas as concessionárias, porém, os elementos com maior e menor diferença de percepção variam de uma empresa para outra.

Tabela 8 – Média do nível de recuperação de falhas para cada concessionária por questão

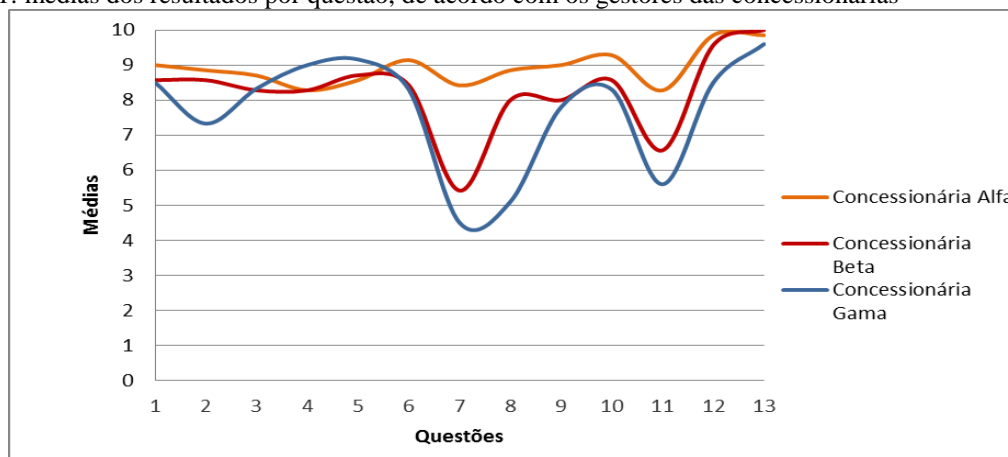
Q	Elemento	Alfa		Beta		Gama	
		Gest.	Clien.	Gest.	Clien.	Gest.	Clien.
1	E1 - Captar informações/ tratar reclamações	9	5,84	8,57	5,33	8,5	5,44
2	E2 - Pedido de desculpas	8,85	5,53	8,57	4,85	7,33	4,31
3	E3 - Rapidez na resposta	8,7	5,33	8,28	4,43	8,33	3,33
4	E4 - Correção da falha	8,28	5,83	8,28	5,48	9	4,64
5	E5 - Acompanhamento da gerência	8,57	4,37	8,71	4,33	9,16	3,02
6	E6 - Manter o cliente informado	9,14	5,53	8,42	4,3	8,3	3,88
7	E7 - Reembolso	8,42	3,93	5,42	3,11	4,5	3,59
8	E8 - Compensação	8,85	3,99	8	2,74	5,1	3,59
9	E9 - Justiça percebida	9	5,36	8	4,55	7,8	3,57
10	E10 - Relacionamento empresa-cliente	9,28	5,62	8,57	4,95	8,3	4,59
11	E11 - Autonomia dos funcionários	8,28	4,42	6,57	4,04	5,6	4,37
12	E12 - Empatia	9,85	6,39	9,57	5,4	8,5	4,67
13	E13 - Funcionários treinados	9,85	6,02	10	5,46	9,6	5,7

Fonte: pesquisa aplicada (2011)

O gráfico 1 ilustra as médias dos resultados por questão de acordo com os gestores de cada concessionária. Percebe-se que em vários momentos a concessionária Alfa apresenta resultados com valores superiores aos das demais, enquanto que as concessionárias Beta e

Gama apresentam-se mais próximas, se aproximando e se sobrepondo com maior regularidade.

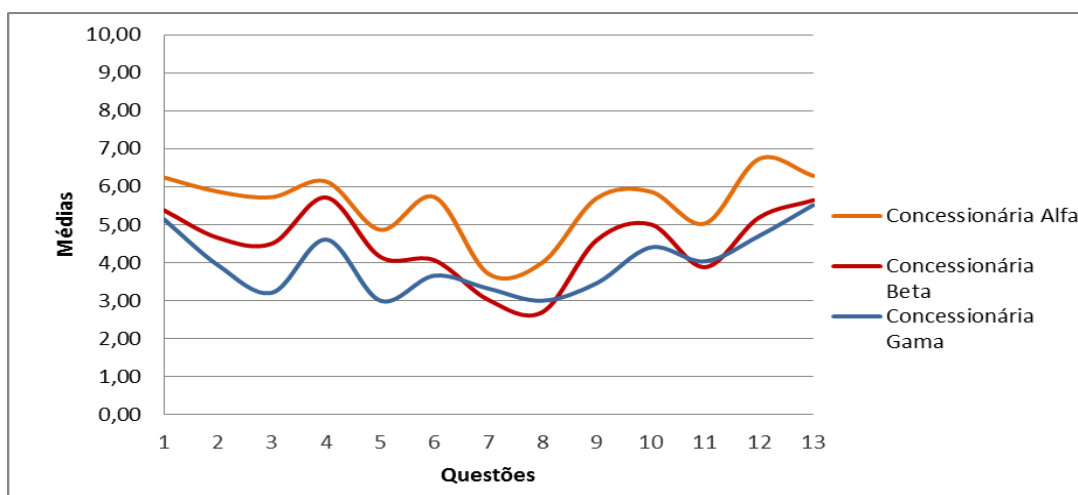
Gráfico 1: médias dos resultados por questão, de acordo com os gestores das concessionárias



Fonte: pesquisa aplicada (2011)

No gráfico 2 são ilustradas as médias dos resultados por questão de acordo com os clientes de cada concessionária. Com base nestes resultados, percebe-se que em todos os momentos as médias da concessionária Alfa mostram valores superiores às das demais concessionárias, sendo que em nenhum momento os valores se igualam ou são sobrepostos pelos destas. A concessionária Beta, apesar de apresentar em algumas variáveis, resultados inferiores aos da concessionária Gama, mesmo assim apresenta no geral a segunda melhor média, ficando para esta última a menor de todas as médias, indicando que de acordo com a percepção dos clientes, esta concessionária não possui fortes evidências em todos os elementos de recuperação, representando uma fragilidade que necessita ser corrigida, uma vez que este fato representa pouco preparo da mesma para lidar com situações de falhas em serviços. Fato que pode prejudicar sua imagem frente a sua clientela.

Gráfico 2: médias dos resultados por questão, de acordo com os clientes das concessionárias



Fonte: pesquisa aplicada (2011)

Em geral, os resultados indicam que os gestores das concessionárias afirmam que em suas rotinas há forte presença da maioria dos elementos de recuperação de falhas em serviços, porém esta presença não é vista com tanta força pelos clientes.

O fato de haver diferenças entre a percepção dos gestores e dos clientes pode ser considerado natural, porém resultados apresentados em elementos como reembolso e compensação, que para autores como Xavier, Heck e Campos (2001); Figueiredo, Ozório e Arkader (2002); Almeida e Toledo (2003); Lidén e Skalen (2003); Yim *et al* (2003); Torres (2003); Wirtz e Mattila (2004); Xavier (2004); Pedrosa (2006); Corrêa, Pereira e Almeida (2006); Corrêa, Pereira e Almeida (2007); Michel, Bowen e Johnston (2007); Campos (2008); Santos, Costa e Sander (2008); Samiha (2008); Silva e Ribeiro (2008); Santos, Costa e Sander (2009); Battaglia (2010); Pereira (2010); Krishna, Dangayach e Jain (2011), são itens importantes da recuperação de falhas em serviços sugerem que as empresas dêem maior atenção a este fato, no sentido de tornar mais perceptível para o cliente a presença destes elementos, pois a percepção de que houve justiça no tratamento da falha muitas vezes depende de que a empresa além de reparar o dano, compense o cliente por inconvenientes advindos desta situação, já o reembolso nem sempre é bem aceito, podendo ser considerado ofensivo, sendo este um recurso a ser utilizado em última instância, pois somente há reembolso quando a falha não foi corrigida. Caso a falha seja corrigida e mesmo assim a empresa reembolse o cliente, isto se torna uma compensação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A prática de recuperação de falhas em serviços pode ser considerada um fator além do simples cumprimento de especificações de qualidade, uma vez que em sua essência ela supera isto, mas de oferecer ao consumidor a confiança proporcionada por uma empresa preparada para agir de maneira eficiente, atuando de forma proativa no caso de haver qualquer falha no momento da entrega do serviço.

O trabalho ora apresentado partiu do pressuposto de que há dificuldades na garantia contínua da qualidade em serviços, devido a suas características peculiares. Pode-se encontrar com frequência literaturas que tratam especificamente deste assunto, porém a prática de recuperação de falhas em serviços apresenta-se como a evolução desse tema, uma vez que ela propõe medidas para garantir a satisfação do cliente mesmo depois que haja falhas que não podem ser evitadas por ferramentas da qualidade.

Os resultados desta pesquisa apresentam diferenças entre a percepção dos gestores das empresas pesquisadas e seus respectivos clientes em relação à presença de elementos de recuperação de serviços, demandando destas maior esforço para que esta diferença de percepção seja minimizada.

Por meio dos métodos estatísticos utilizados é possível analisar de forma descritiva evidências da aplicação de elementos de recuperação elencados como variáveis deste estudo, por meio da ótica dos gestores, quando estes informaram seu nível de concordância em relação à prática dos elementos e por meio da ótica dos clientes, quando estes informaram seu nível de percepção em relação às ações das concessionárias. Elementos como captação de informações e tratamento de reclamações, empatia e funcionários treinados são os mais fortemente percebidos pelos clientes pesquisados, indicando que os mesmos, conseguem comunicar-se bem com as empresas, percebem que há interesse em atendê-los bem e prestar um bom serviço e que os funcionários são treinados, uma vez que de acordo com suas respostas estes elementos possuem presença mais forte nas ações de suas respectivas concessionárias. Apesar de não constar nos instrumentos utilizados na pesquisa uma questão que avaliasse o nível de conhecimento dos respondentes em relação ao assunto recuperação de serviços, foi percebido que este é um assunto pouco conhecido tanto por clientes quanto por gestores das concessionárias, uma vez que os mesmos externavam desconhecer o conceito e entender muitas vezes que recuperação de serviços é o mesmo que qualidade no atendimento, assuntos conceitualmente distintos, possuindo apenas algumas características complementares.

As análises estatísticas permitiram que fossem realizadas descrições e discussões acerca da percepção dos gestores das concessionárias acerca da prática de ações de recuperação de falhas em serviços. Dentre as concessionárias estudadas, a Alfa foi a que mais se destacou em relação às demais, porém nem sempre com diferença estatística significativa, fato que não impediu que fossem feitas comparações.

Os testes de média e análises de frequência permitiram uma visão clara acerca do desempenho individual das concessionárias em relação à percepção da presença de elementos de recuperação de serviço por parte dos clientes. A comparação que estes métodos estatísticos permitiram, evidenciou as diferenças entre as três concessionárias analisadas, de maneira que a concessionária Alfa foi a que de acordo com a opinião dos clientes tem maior presença de elementos de recuperação. As demais, apesar de resultados semelhantes, ainda apresentam diferenças. A concessionária Beta apresentou em algumas variáveis resultados com valores superiores aos da concessionária Gama, que obteve no geral a médias e frequências que indicam a menor presença de ações de recuperação de acordo com a percepção dos clientes.

De acordo com a opinião dos gestores, as práticas mais evidenciadas estão relacionadas aos elementos E1 - captar informações/ tratar reclamações, E2 - pedido de desculpas, E3 - rapidez na resposta E4 - correção da falha, E5 - acompanhamento da gerência, E9 - justiça percebida, E10 - relacionamento empresa-cliente, E12 - empatia e E13 - funcionários treinados.

Já para os clientes, as práticas mais percebidas são relacionadas aos elementos E1 - captar informações/ tratar reclamações, E4 - correção da falha, E10 - relacionamento empresa-cliente, E12 – empatia e E13 – funcionários treinados. Ambas as categorias de respondentes percebem menor evidência na aplicação de elementos como reembolso (E7), compensação (E8) e autonomia dos funcionários (E11).

O presente estudo possibilita que sejam recomendadas novas pesquisas e propor um direcionamento para que o estudo da recuperação de falhas em serviços obtenha maior destaque. A falta de um instrumento para avaliação da presença de ações de recuperação de falhas em empresas de serviço motivou a elaboração dos instrumentos utilizados neste estudo. A aplicação do instrumento utilizado por esta pesquisa em empresas de outros segmentos pode também permitir que sejam feitas análises acerca de suas práticas de recuperação. É possível também que em estudos futuros, possa ser analisada a influência dos elementos de recuperação ora identificados como fatores de retenção de clientes ou qual a sua influência na

escolha destes pela marca ou empresa a ser utilizada. Percebe-se então, uma série de possibilidades de novos estudos, evidenciando que ainda há muito a ser pesquisado acerca da recuperação de falhas em serviço.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. O. A.; TOLEDO, G. L. Retenção De Clientes: recuperação de falhas de serviços. In: VI SEMEAD, São Paulo, 2003.

ANDREASSEN, T. W. Antecedents to satisfaction with service recovery. *European Journal of Marketing*. v. 34, n. 1/2, p. 156-175, 2000.

ANFAVEA, Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores, Anuário da Indústria Automobilística Brasileira – 2010. São Paulo, 2010

AUTOMOTIVO BUSINESS. Pesquisa sobre mercado automotivo. Disponível em: <http://www.automotivebusiness.com.br/colunista.aspx?id_colunista=9> Acesso em: 26 de maio de 2011.

BATESON, J; HOFFMAN, D. Marketing de Serviços. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BEBER, S. J. N. Estudo da Insatisfação do Consumidor nos Serviços Prestados por Assistências Técnicas Autorizadas de Automóveis. Dissertação (mestrado em administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRS. Porto Alegre, 2000.

BEBER, S. J. N.; ROSSI, C. A. V. Estudo da Insatisfação do Consumidor nos Serviços Prestados por Assistências Técnicas Autorizadas de Automóveis. RAC- Revista de Administração Contemporânea. V.10 No. 02, 2006

BERRY, L. L. Descobrimo a Essência do Serviço: os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

BITNER, M. J.; BOOMS, B. H.; TETREAULT, M. S. The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 1, p. 71-84, Jan. 1990

CAMPOS, J. K. Tipos de Falhas, Práticas de Recuperação e o impacto na fidelização de clientes de serviços hospitalares. (dissertação). Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro-RJ, 2008

CERVO, A. M.; BERVIAN, P. A. Metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

COOPER, D. R. SHINDLER, P. S. Métodos de pesquisa em Administração. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORRÊA, S. C. H.; PEREIRA, G. B.; ALMEIDA, V. M. C. Comportamentos e Emoções Durante Falhas e Recuperações de Serviços: Um Estudo com Clientes de Bancos e Operadoras de Telefonia. XXXI Encontro Nacional da ANPAD – EnANPAD. Anais, Rio de Janeiro, 2007.

EXAME. Em Guerra com o Consumidor. Ano 45, n.8 p. 36-48, São Paulo, 2011.

FENABRAVE – Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores. Anuário da Distribuição de Veículos Automotores no Brasil 2009. São Paulo, 2010

- FIGUEIREDO, K. F.; OZÓRIO, G. B.; ARKEDER, R. Estratégias de Recuperação de Serviço no Varejo e Seu Impacto na Fidelização dos Clientes. *Revista de Administração Contemporânea*. V.6; n.3; p. 55-73, 2002
- FONSECA, J. S; MARTINS, G. A. Curso de Estatística. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996
- GRONROOS, C. Marketing: gerenciamento e serviços – Rio de Janeiro: Elsevier, 2009
- GURGEL, J. C.; Elementos da Recuperação de Serviços: Um estudo em concessionárias de automóveis. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Potiguar - UnP, Natal, 2011
- HART, C. W.L., HESKETT, J. L., SASSER Jr., W. E. The profitable art of service recovery. *Harvard Business Review*, July-August, 1990, p. 148-156.
- HESKETT, J. L., SASSER JR, W. E.; SCHLESINGER. Lucro na Prestação de Serviços: Como crescer com a lealdade e a satisfação dos clientes. Campus. São Paulo, 2002.
- KRISHNA, A.; DANGAYACH, G. S.; JAIN, R. Service Failure and Recovery: Comparison Between Health Care and Automobile Service Station. *School of Doctoral Studies (European Union) Journal*, 2011.
- LIDÉN, S. B.; SKALEN, P. The effect of service guarantees on service recovery. *International Journal of Service Industry Management* Vol. 14 No. 1, 2003
- LIMA, M. C. Monografia: a engenharia da produção acadêmica. São Paulo: Saraiva, 2004.
- LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e resultados. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. Serviços: Marketing e Gestão. São Paulo, Saraiva, 2004.
- MALHOTRA, N. K.; et al. Introdução à pesquisa de marketing. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2005
- MATTAR, F. N. Pesquisa de Marketing: Metodologia e Planejamento. V. 1. São Paulo, Atlas, 2005.
- MICHEL, S.; MEUTER, M. L. The service recovery paradox: true but overrated? *International Journal of Service Industry Management* Vol. 19 No. 4, 2008 pp.441-457
- OK, C.; BACK, K.; SHANKLIN, C. W. Mixed findings on service recovery paradox: An illustration from An experimental study. *The Service Industries Journal* (2007) Volume: 27, Issue: 6, Pages: 671-686.
- PEDROSA, C. P. ; CUNHA, I. F. Recuperando falhas em serviços: um estudo exploratório das estratégias de recuperação. Artigo. XIII SIMPEP - Bauru, SP, 2006.
- PEREIRA, S. B.. Estratégias de Recuperação de Serviços em uma Instituição de Ensino Superior. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu-SC, 2010.
- PESSOA, P. R.; MARTINS, H. C. A Relação entre Serviços, Imagem da Marca, Atributos do Produto e a Recompra no Setor Automobilístico. Artigo In XXXI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2007.
- PROCON-SP – Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor. Cadastro de Reclamações Fundamentadas 2010. São Paulo, 2011

- SAMIHA, M.. Integrating Service Failure and Recovery into Knowledge Management. Volume 6, number 3, Communications of the IBIMA, 2008
- SANTOS, C. P.; FERNANDES, D. V. H; MELLER, M. R. O Efeito do Nível de Relacionamento nas Relações entre Avaliações da Recuperação de Serviços, Confiança e Lealdade do Cliente no Setor Bancário. Artigo. XXXII ENANPAD, São Paulo, 2008.
- SANTOS, A. R.; COSTA, J. I. P.; SANDER, J. A. As falhas no setor de serviços: um estudo exploratório. Artigo. V SEGET, Resende – RJ, 2008
- SANTOS, A. R.; COSTA, J. I. P.; SANDER, J. A. Gestão de Falhas e Estratégias de Recuperação no Setor de Serviços. Revista INGEPRO. Vol. 1, No 05, p. 152-164, 2009
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. Administração da produção. São Paulo: Atlas, 2002
- STATISTICAL ANALYSES SYSTEM – SAS. SAS user`s guide: statistics, Cary: 2001. 956p.
- TORRES, R. C. Recuperação de falhas de serviço em hospitais do Rio de Janeiro: Um estudo de casos. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2003.
- 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, 2004 pp. 150-166
- XAVIER, P. A. M.; HECK, A. D. B.; CAMPOS, C. da C. Qualidade em Serviços: A Recuperação de Serviços. Artigo. XXI ENEGEP, Salvador – BA, 2001
- YIM, C. K. B.; GU, F. F.; CHAN, K. W.; TSE, D. Justice-based service recovery expectations: measurement and antecedents. Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, volume 16 - 2003
- ZEITHAML, V.; BITNER, M. Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente. São Paulo: Bookman, 2003.
- ZEMKE, R.; BELL, C. R. Knock Your Socks Off Service Recovery. New York, AMACOM, 2000