

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Karina Netto Bilher

ESTUDO SOBRE OS INCIDENTES INSATISFATÓRIOS EM ENCONTROS  
DE SERVIÇOS

Porto Alegre  
2009

Karina Netto Bilher

## ESTUDO SOBRE OS INCIDENTES INSATISFATÓRIOS EM ENCONTROS DE SERVIÇOS

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dra. Cristiane Pizzutti dos Santos

Porto Alegre  
2009

Karina Netto Bilher

ESTUDO SOBRE OS INCIDENTES INSATISFATÓRIOS EM ENCONTROS  
DE SERVIÇOS

Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do  
Rio Grande do Sul, como requisito parcial para  
a obtenção do grau de Bacharel em  
Administração.

Conceito Final:

Aprovado em.....de.....de 2009

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof.

---

Prof.

---

Prof.

---

Orientador – Prof.Dra. Cristiane Pizzutti dos Santos – UFRGS

*À minha avó Lídia, minha mãe  
Roselaine e minhas tias Rosenara  
e Roseneide por todo amor e  
dedicação.*

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer em primeiro lugar à minha família pelo apoio constante e pelo incentivo aos estudos.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul pelo ensino de qualidade e a todos os professores, administradores e colaboradores da Escola de Administração que contribuem para que consigamos obter um ensino superior diferenciado e reconhecido pelo mercado.

Gostaria de agradecer especialmente a Professora Dra. Cristiane Pizzutti dos Santos pela orientação deste trabalho e por acreditar no meu potencial.

Aos amigos, principalmente aqueles que me ajudaram durante o período da graduação, aos colegas e aos funcionários da Escola de Administração, em especial a Mellina da Silva Terres e Lourdes Odete dos Santos do CEPa/UFRGS pelo apoio e auxílio na elaboração deste trabalho.

Por fim, ao meu namorado Jeferson pelo carinho, amizade e suporte, que esteve ao meu lado no decorrer desta jornada acadêmica.

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é realizar um estudo sobre os incidentes insatisfatórios ocorridos em encontros de serviços, buscando identificar o que faz um encontro de serviço ser percebido como insatisfatório pelo cliente e como o evento insatisfatório afeta o seu comportamento em termos de reclamação, boca a boca negativo e intenção de recompra. Primeiramente, revisam-se os fundamentos teóricos relativos ao tema proposto. A seguir, apresenta-se a metodologia empregada, ressaltando a técnica do incidente crítico como método utilizado para a classificação dos incidentes verificados. Finalmente os resultados são apresentados, e são feitas conclusões tomando como base a estrutura teórica. Os dados descritivos mostram que 45,5% dos incidentes observados foram relacionados a falhas ocorridas no sistema de entrega do serviço. Eventos que envolviam ações espontâneas e não solicitadas de funcionário representaram 31,7%, e respostas de funcionários a necessidades e pedidos de clientes 22,8%. Constatou-se que 86,1% dos respondentes consideraram a empresa culpada pelo evento. Além disso, 60,4% reclamaram frente à situação de insatisfação, 63,4% não têm intenção de recompra e 95% apresentaram comportamento de boca a boca negativo, tendo em média contado para 8,4 pessoas sobre o evento. Todavia, verificou-se que os respondentes apresentaram intenções de recompra e de boca a boca negativo semelhantes, independentemente do tipo de incidente insatisfatório experimentado.

**Palavras-chaves:** Insatisfação, Encontro de Serviço.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1: Produção de serviço e marketing interativos pela perspectiva do consumidor .....</b>	<b>17</b>
<b>Figura 2: A tríade do encontro de serviço.....</b>	<b>18</b>
<b>Figura 3: Organograma tradicional versus organograma da empresa moderna orientada para o cliente.....</b>	<b>20</b>
<b>Figura 4 – Modelo <i>Servuction</i> .....</b>	<b>22</b>
<b>Figura 5 - A tríade do encontro de serviço.....</b>	<b>30</b>
<b>Gráfico 1- Gênero dos respondentes.....</b>	<b>46</b>
<b>Gráfico 2 - Setor do evento insatisfatório.....</b>	<b>48</b>
<b>Gráfico 3 - Atribuição da culpa pelo evento insatisfatório .....</b>	<b>49</b>
<b>Gráfico 4 - Comportamento de Reclamação.....</b>	<b>49</b>
<b>Gráfico 5 - Comportamento de boca a boca negativo .....</b>	<b>50</b>
<b>Gráfico 6 - Ação frente à insatisfação.....</b>	<b>51</b>
<b>Gráfico 7 - Intenção de recompra .....</b>	<b>52</b>
<b>Gráfico 8 - Classificação de incidentes por tipo de segmento.....</b>	<b>61</b>

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Classificação de grupo e categoria por tipo de incidente .....	36
Tabela 2 – Classificação de incidentes por tipo de segmento .....	37
Tabela 3 – Idade da amostra .....	47
Tabela 4 – Faixa de renda individual .....	47
Tabela 5 – Resolução do problema .....	50
Tabela 6 – Para quantas pessoas comentou sobre o incidente insatisfatório.....	50
Tabela 7 – Escala de concordância referente ao comportamento de boca a boca negativo ..	52
Tabela 8 – Escala de concordância referente à intenção de recompra.....	53
Tabela 9 – Classificação de grupo e categoria por tipo de resultado de incidente .....	56
Tabela 10 – Exemplos de incidentes relatados do grupo 1 (resposta de funcionários a falhas no sistema de entrega do serviço).....	57
Tabela 11 – Exemplos de incidentes relatados do grupo 2 (resposta de funcionários a necessidades e pedidos de clientes).....	58
Tabela 12 – Exemplos de incidentes relatados do grupo 3 (ações espontâneas e não solicitadas de funcionários).....	59
Tabela 13 – Cruzamento tipo de eventos e comportamento de reclamação .....	62
Tabela 14 – Tipo de evento e o comportamento de boca a boca negativo (ANOVA) .....	62
Tabela 15 – Tipo de evento e a intenção de recompra (ANOVA) .....	63



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	11
1.2	JUSTIFICATIVA .....	13
1.3	OBJETIVOS .....	15
<b>1.3.1</b>	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>15</b>
<b>1.3.2</b>	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>15</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>16</b>
2.1	ENCONTRO DE SERVIÇO .....	16
2.2	COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR EM SERVIÇOS .....	23
2.3	SATISFAÇÃO.....	24
2.4	INSATISFAÇÃO .....	27
<b>2.4.1</b>	<b>Respostas à Insatisfação .....</b>	<b>29</b>
2.4.1.1	Comportamento de Reclamação .....	31
2.4.1.2	Comunicação Boca a Boca Negativa.....	32
2.4.1.3	Intenção de Recompra .....	34
2.4.1.4	Pesquisas de Bitner e Seus Colegas.....	34
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>39</b>
3.1	TÉCNICA DO INCIDENTE CRÍTICO .....	39
3.2	CONTEXTUALIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DOS SETORES ESTUDADOS.....	42
3.3	PROCESSO DE AMOSTRAGEM E COLETA DE DADOS .....	43
3.4	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	43
3.5	COLETA E PREPARAÇÃO DOS DADOS .....	44
3.6	PROCESSO ESTATÍSTICO DE ANÁLISE.....	45
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>46</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	46
<b>4.1.1</b>	<b>Gênero .....</b>	<b>46</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Idade .....</b>	<b>47</b>
<b>4.1.3</b>	<b>Renda .....</b>	<b>47</b>
4.2	ANÁLISE UNIVARIADA.....	48
4.3	CLASSIFICAÇÃO DOS EVENTOS ATRAVÉS DA TÉCNICA DO INCIDENTE CRÍTICO (TIC). .....	53
4.4	ANÁLISES BIVARIADAS .....	59
<b>4.4.1</b>	<b>Cruzamento da classificação de incidentes com o tipo de segmento .....</b>	<b>60</b>

4.4.2	<b>Cruzamento do Tipo de Incidente com o Comportamento de Reclamação .....</b>	<b>61</b>
4.4.3	<b>Análise do Tipo de Evento e o Comportamento de Boca a Boca Negativo (ANOVA)...</b>	<b>62</b>
4.4.4	<b>Análise do Tipo de Incidente com a Intenção de Recompra (ANOVA).....</b>	<b>63</b>
5	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>64</b>
5.1	<b>LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÃO PARA FUTURAS PESQUISAS .....</b>	<b>66</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>68</b>
	<b>APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA .....</b>	<b>73</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No mercado atual a concorrência entre as empresas, em geral, é intensa, visto que existem diversas ofertas para atender a uma mesma necessidade. Somando isso às mudanças nas formas de relação com clientes, juntamente com a consciência de que em operações de serviços sempre haverá falhas, leva-se os administradores de empresas a monitorar a prestação do seu serviço, de forma a gerenciá-lo de maneira qualificada. Sendo assim, observar situações das quais o cliente saiu insatisfeito e compreender o que o gerou a insatisfação e suas consequências são questões cruciais para gestores que desejam manter e conquistar novos clientes, desenvolver relacionamentos a longo-prazo e minimizar os efeitos da comunicação boca a boca negativa. Pode-se, ainda, tentar, a partir dessa perspectiva, suprimir ocorrências geradoras de insatisfação, que por vezes, podem apresentar consequências incomensuráveis à imagem e rentabilidade das organizações.

A satisfação por ambas as partes envolvidas no processo de troca é um elemento essencial à repetição de transações, ou seja, a recompra. Todavia, há situações em que o cliente fica insatisfeito quando o serviço adquirido não atende às expectativas, podendo gerar assim inconvenientes que podem trazer consequências desastrosas às empresas. Em ambientes de prestação de serviços, a satisfação do consumidor muitas vezes é influenciada pela qualidade da interação entre consumidor e o funcionário da linha-de-frente. Dessa forma, buscar o entendimento do que faz um encontro de serviço ser percebido como insatisfatório pela ótica do cliente parece ser válido para aqueles que procuram ter um negócio de sucesso.

Essas considerações sinalizam uma possibilidade da realização de um estudo que enfoque os incidentes insatisfatórios ocorridos em encontros de serviços.

Esse estudo pretende primeiramente examinar os incidentes insatisfatórios ocorridos em encontros de serviços. A seguir esses incidentes serão classificados e serão compreendidas as respostas à insatisfação. Finalmente serão verificadas as relações entre os tipos de eventos e o comportamento de comunicação boca a boca negativa, reclamação e intenção de recompra.

Esse trabalho está constituído primeiramente por um capítulo introdutório que apresenta a definição do problema e a justificativa para o presente estudo, seguido de uma revisão teórica sobre encontros de serviços, comportamento do consumidor em serviços,

satisfação e insatisfação. Posteriormente será apresentado o método utilizado. Com este conhecimento será realizada uma pesquisa qualitativa para saber o que faz um encontro de serviço ser percebido como insatisfatório por parte do consumidor. Por fim serão apresentados os resultados dessa pesquisa.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Observando o mercado é possível perceber a tendência de maior ênfase nos serviços, uma vez que a diferenciação baseada nas características do produto tem se mostrado cada vez mais difícil, pois estes têm sido plagiados com certa facilidade (SLONGO, 2005). Dessa forma, acentua-se a concorrência acirrada no ramo dos serviços, onde é possível manter um diferencial competitivo, dependendo do desempenho no mercado que se pretende conquistar ou manter, uma vez que é mais complexa a reprodução do serviço, em virtude da variabilidade envolvida no caráter particular relacionado à prestação de serviços de uma forma geral.

Entre os estágios do comportamento do consumidor em serviços, segundo Bateson e Hoffmann (2001), encontra-se a etapa do encontro de serviço, que é o período onde o consumidor interage com o prestador de serviço, e juntos criam valor. Também é conhecido como “momento da verdade”, segundo Carlzon (2005). Esse entendimento de encontro de serviço foca os aspectos interpessoais, atribuindo ao provedor e ao cliente um papel a exercer.

Zeithaml e Bitner (2003) apresentam uma definição de encontro de serviço que, além de focalizar os aspectos relacionados aos papéis a serem desempenhados, abrange também o cliente e a empresa, considerando que as interações envolvem influências de outras variáveis, como o local, o tempo utilizado e a situação envolvida.

Os encontros de serviços podem ser pessoais, telefônicos ou remotos (sem nenhum contato humano direto). Nos contatos de serviços estão presentes as peculiaridades que caracterizam serviços, como a intangibilidade, variabilidade, heterogeneidade e perecibilidade.

O encontro de serviço é importante porque é o momento crítico onde o cliente avaliará o desempenho do serviço que lhe foi prestado, buscando identificar se suas expectativas

foram alcançadas. Durante este encontro, qualquer desvio que aconteça dentro daquilo que tanto o consumidor quanto o prestador esperam, pode gerar uma insatisfação no que se refere à compra ou ao contato (BLACKWELL, 2005). Hoje em dia, os consumidores estão buscando, de forma mais intensa, qualidade e eficácia na prestação de serviços (SOLOMON, 2002). Dessa maneira, torna-se surpreendente a falta de ação por parte das empresas para evitar incidentes insatisfatórios relativos a tais aspectos.

Considerando que a essência do marketing está concentrada na orientação para o consumidor, o seu comportamento torna-se foco de estudos. Em uma tentativa de conhecer de maneira mais aprofundada a origem de suas insatisfações geradas a partir de um encontro de serviço, propõe-se a realização de um estudo semelhante ao realizado por Bitner, Booms e Treteault (1990) – que trata de encontros críticos de serviço analisando eventos satisfatórios e insatisfatórios –, porém com o objetivo de identificar somente incidentes insatisfatórios ocorridos nesses encontros, mais especificamente em encontros face a face, para se entender também o papel dos funcionários da linha de frente (GUMMESSON, 2005).

Ao se identificar o foco elementar da ocorrência insatisfatória no encontro de serviços, buscar-se-á gerar um conhecimento no qual as empresas poderão se basear para assim tentar desenvolver mecanismos que sejam capazes de evitar que a insatisfação ocorra, assim como auxiliar no encontro de estratégias de diferenciação que permitam o alcance de vantagens competitivas.

Ressalta-se que há alguns estudos brasileiros que tratam da insatisfação dos clientes (SANTOS, 1996; FERNANDES; SANTOS, 2006; BEBER; ROSSI, 2006), mas até onde se sabe, nenhum que trate especificamente dos motivos que levaram os clientes ao sentimento de insatisfação após um encontro de serviço.

Quando há insatisfação por parte do consumidor, o mesmo pode ter vários tipos de ações, entre elas, deixar de utilizar determinado serviço em virtude de uma má experiência, fazer propaganda negativa da empresa e de como a prestação de serviços não detém eficiência, não criticar e permanecer utilizando os serviços da organização, entre outras atitudes (KOTLER, 2006). O consumidor opta por uma dessas opções, entretanto, os motivos por trás da insatisfação permanecem, na sua grande parte, desconhecidos ou ignorados pelas empresas (GUMMESSON, 2005). Por isso é conveniente um estudo que busque identificar as razões (eventos) que fazem o consumidor sair insatisfeito após um encontro de serviço.

Para Zeithaml e Bitner (2003), do ponto de vista do consumidor, a impressão mais marcante ocorre durante o contato de serviço, onde a avaliação que os clientes fazem em cada encontro contribui de uma forma geral, para a satisfação dos mesmos e para o desenvolvimento do desejo de realizar novas utilizações dos serviços da empresa. Mesmo se o cliente já teve diversas interações com a empresa, cada contato individual é importante para a criação de uma imagem da empresa na memória do cliente.

Por causa da importância dos encontros de serviços para a construção das percepções de qualidade e da influência sobre a satisfação, o tema é relevante e não tem recebido a devida atenção, principalmente por parte das empresas, pois apesar da criação de estudos nessa área feitos pela esfera acadêmica, a impressão que se passa é que estes materiais não têm sido devidamente aproveitados pelas empresas, uma vez que, segundo uma multinacional francesa de pesquisa de mercado, a IPSOS, em um estudo realizado no ano de 2008 na América Latina, o Brasil apresentou um índice abaixo da média de satisfação geral, ficando com uma das piores avaliações de satisfação.

Assim, o presente trabalho buscará obter respostas para as seguintes perguntas: Sob a perspectiva do consumidor, o que faz um encontro de serviço ser percebido como insatisfatório? Como o evento insatisfatório afeta o comportamento do cliente em termos de reclamação, boca a boca negativo e intenção de recompra?

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A satisfação do cliente é importante para qualquer profissional de marketing, mas especialmente para os profissionais do setor de marketing de serviços, pois esses dispõem de poucas medidas de qualidade objetivas para julgar sua produção, segundo Bateson e Hoffmann (2001).

O mercado de serviços é muito competitivo, e o conhecimento acerca de eventos que geram um descontentamento por parte dos consumidores pode gerar uma vantagem competitiva, pois tende a ser mais fácil lidar com situações de problema onde já existam algum histórico destas e possíveis soluções para as mesmas.

O presente estudo busca obter a identificação, junto ao consumidor final, de incidentes insatisfatórios ocorridos no encontro de serviço e classificá-los através da Técnica do

Incidente Crítico. Procura também verificar a relação entre os tipos de eventos e a intenção de recompra, assim como com o comportamento de comunicação boca a boca negativa e reclamação.

Esse trabalho pretende ajudar a preencher algumas lacunas deixadas pelos estudos existentes sobre a insatisfação do ponto de vista do consumidor, quanto aos motivos que levam o cliente a ficar insatisfeito durante o encontro de serviço. Os resultados poderão ser utilizados tanto por quem faz parte do mundo acadêmico como por quem está inserido em um dos setores estudados e busca a excelência no serviço que presta.

Embora as pesquisas anteriores tenham aumentado o entendimento a respeito do comportamento de insatisfação, a maioria destas pesquisas tem apresentado o foco apenas nos clientes que tomam uma atitude de reclamação, deixando de lado aqueles que não tomam nenhuma atitude (BLODGETT; ANDERSON, 2000). Esse estudo contempla também aqueles consumidores que não registram nenhuma reclamação e que optam por outra alternativa de resposta à insatisfação, consumidores esses que, segundo Richins (1983) e Andreasen (1984), representam dois terços do universo de clientes das empresas. A maioria dos consumidores troca de empresa de forma silenciosa ou realiza comunicação boca a boca negativa (RICHINS, 1983; SINGH, 1988).

Apesar da importância estratégica do entendimento sobre as reações dos consumidores perante a insatisfação, o conhecimento acerca do assunto ainda parece limitado. O estudo a respeito da insatisfação em encontros de serviços é relevante, pois as empresas podem aproveitar as informações que serão geradas pelo presente estudo para desenvolver práticas e procedimentos que minimizem esses incidentes e aumentem assim a satisfação da clientela.

O estudo das interações entre empresas prestadoras de serviços e consumidores, que é o que caracteriza o encontro de serviço, representa um campo de pesquisa dentro da literatura de marketing de serviços de expressiva relevância, tendo esta área apresentado inúmeros artigos voltados para o comportamento do consumidor, tendo inclusive um periódico internacional que trata especificamente do assunto do trabalho, o *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction & Complaining Behavior's*, que existe desde 1986 e promove o desenvolvimento de teorias e estudos.

Assim sendo, o estudo escolhido deve contribuir para a ampliação do conhecimento no que tange ao comportamento do consumidor de serviços, área essa proeminente, tendo em

vista a crescente importância do setor de serviços, que conforme o IBGE em 2007 representou 65% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e 66% em 2008 segundo a *Central Intelligence Agency* (CIA, 2009), além de representar cerca de 80% do PIB americano (CIA, 2008), mostrando assim sua expressividade na economia mundial.

### 1.3 OBJETIVOS

Tendo apresentado o tema do estudo, alinham-se a seguir os seus objetivos.

#### 1.3.1 Objetivo geral

Identificar, a partir da perspectiva do consumidor, o que faz um encontro de serviço ser percebido como insatisfatório.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

Classificar os eventos que levam o consumidor à insatisfação em encontros de serviços.

Verificar a relação entre os tipos de eventos e o comportamento de reclamação.

Verificar a relação entre os tipos de eventos e o comportamento de comunicação boca a boca negativa.

Verificar a relação entre os tipos de eventos e a intenção de recompra.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esse capítulo apresenta os principais conceitos de marketing que devem ser conhecidos para a melhor compreensão do presente trabalho. Por meio da revisão teórica serão elucidados os temas encontro de serviço, comportamento do consumidor em serviços, satisfação e insatisfação.

### 2.1 ENCONTRO DE SERVIÇO

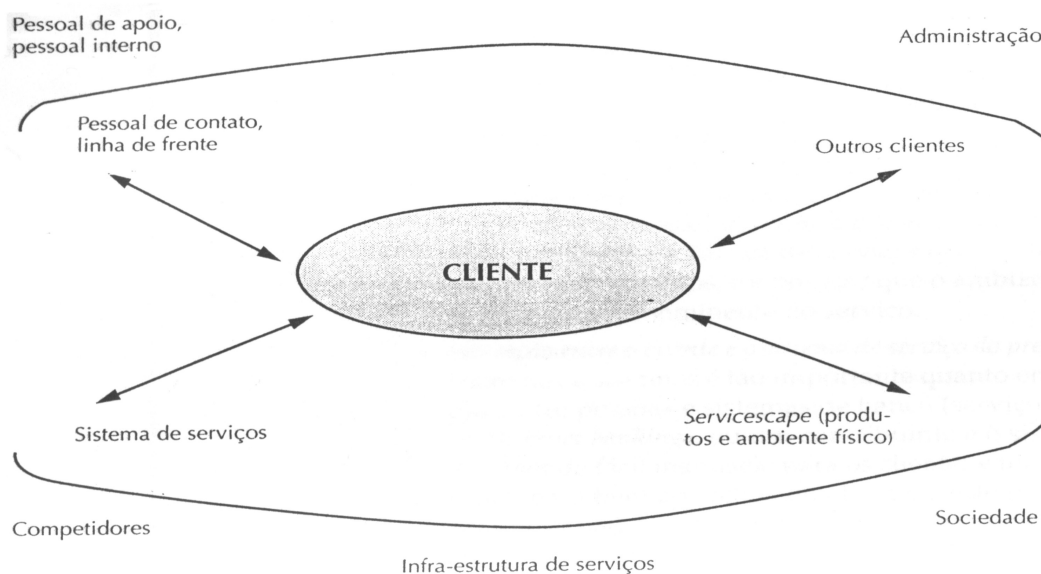
De acordo com Zeithaml e Bitner, “*serviços são ações, processo e atuações*” (2003, p. 28). Os serviços implicam na existência de um momento em que o provedor e o cliente entram em contato. Esses momentos possuem relações estreitas com questões que envolvem a satisfação do cliente, pois esses encontros afetam as percepções que o cliente forma sobre a prestação do serviço, e em serviços não se pode ter uma avaliação antes de passar pela experiência do encontro (GUMMESSON, 2005).

O domínio do conhecimento sobre a dinâmica dos encontros de serviços e sua relação com a insatisfação de clientes representam instrumento de grande valor na gestão de serviços, possibilitando assim que a empresa busque desenvolver mecanismos capazes de evitar a insatisfação dos seus clientes e, simultaneamente, encontre estratégias que permitam a obtenção de vantagens competitivas. Uma experiência negativa pode fazer com que o cliente se afaste da empresa, e para evitar que isso aconteça é necessário que se procurem evitar tais experiências.

O marketing envolve não apenas o contato do consumidor com o pessoal das vendas, mas todos os tipos de contato com os funcionários da empresa que presta serviços, assim como com os equipamentos e o ambiente durante a produção e a entrega do serviço. A partir desta perspectiva fala-se em marketing interativo, onde o consumidor e o prestador de serviços criam valor juntos, e a essa interação entre consumidor e prestador de serviços dá-se o nome de encontro de serviço (GUMMESSON, 2005). É possível observar melhor as relações interativas na figura 1 que se encontra a seguir.

Na literatura encontram-se outras expressões que também designam os encontros de serviços, como “momento da verdade”, “incidente crítico” e “contato de serviço”. Essas definições, apesar de não serem contraditórias, demonstram pequenas diferenças, variando de autor para autor sutilmente. No presente estudo esses termos serão utilizados como sinônimos.

Lovelock e Wrigth (2001) definem o encontro de serviço como um período de tempo onde há uma interação, presencial ou à distância, entre serviço, cliente e funcionário. Os autores ainda classificam o tipo de encontro de serviço de acordo com o grau de contato entre os participantes, sendo um encontro de serviço de alto contato entre os participantes, por exemplo, uma consulta médica ou um corte de cabelo, um de médio contato um conserto de carro ou uma reserva feita pelo telefone, e um de baixo contato transações via internet.



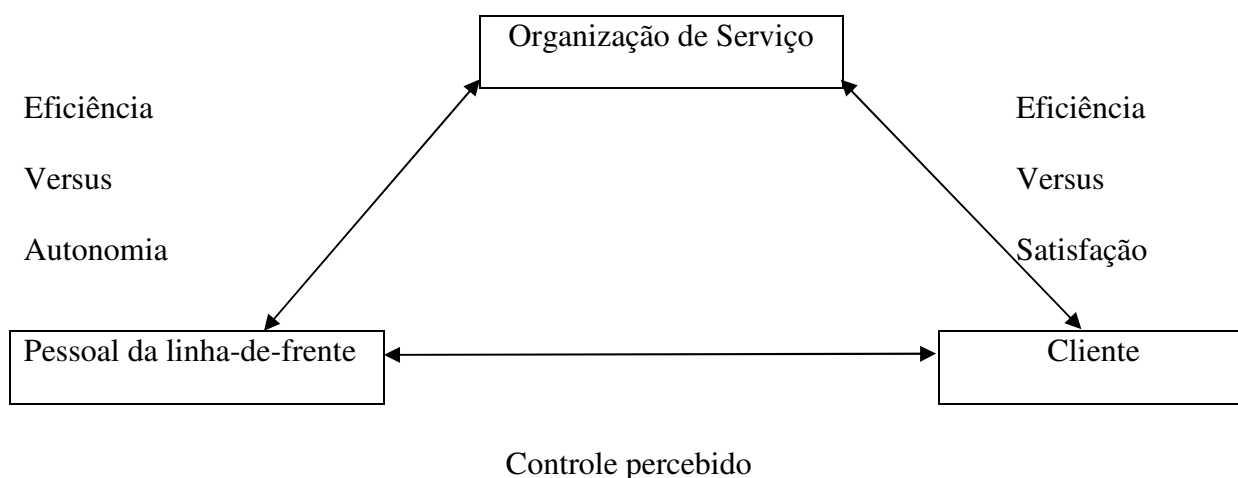
**Figura 1: Produção de serviço e marketing interativos pela perspectiva do consumidor**

Fonte: Adaptado de Gummesson (2005).

Para Bateson e Hoffmann (2001) os encontros de serviços são interações humanas, portanto atividades recíprocas. Os autores ponderam que o momento do encontro entre equipe de contato e consumidor durante o curso da transação é de alta importância, justamente porque é pessoal e conseqüentemente não controlável, dessa forma abrindo espaço para consumidores e funcionários “fazerem as coisas do seu modo”, tentando buscar assim a satisfação de ambos.

Já de acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p. 224) “[...] o encontro de serviço é descrito como um triângulo formado pela interação dos interesses do cliente, da organização de serviços e do pessoal da linha-de-frente”. Na figura 2 é possível observar a tríade do encontro de serviço, que evidencia as relações entre as partes envolvidas no encontro de serviço e indica possíveis fontes de conflito. Uma fonte vem da parte da tríade onde estão os gerentes da organização que buscam o lucro e assim possuem maior interesse em prestar um serviço com eficiência, para com isso tentar manter suas margens e se manter competitivos. Para atingirem seus objetivos esses gerentes, com o propósito de controlar a prestação do serviço, acabam impondo regras, e com isso limitam a autonomia do pessoal da linha de frente, podendo dessa forma prejudicar a satisfação ao cliente no momento em que o funcionário está engessado e não pode agir com flexibilidade para resolver uma situação problema.

Outra possível fonte de conflito vem da relação do pessoal da linha-de-frente e do cliente, já que conta com o elemento de controle percebido por ambas as partes, pois de um lado o funcionário tenta controlar o comportamento do cliente para tornar suas tarefas mais fáceis e do outro o consumidor tenta dominar o encontro de serviço para torná-lo mais benéfico para si. As três partes dessa tríade podem tornar o encontro de serviço benéfico para todas se trabalharem juntas. Porém, quando uma das partes decide dominar o encontro pensando somente no controle do mesmo, o momento da verdade pode ser prejudicado, e qualquer evento imprevisto também pode prejudicar esse encontro e levá-lo à insatisfação.



**Figura 2: A Tríade do Encontro de Serviço**

Fonte: Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p. 224).

Apesar da possibilidade do encontro de serviço estar ligado a um produto físico, ele se caracteriza como um processo que apresenta na sua essência uma intangibilidade, sendo essa ligada ao fato do processo de serviço possuir também a propriedade da inseparabilidade, que é a característica que define que o cliente e o prestador de serviço devem estar envolvidos no momento do encontro. Em decorrência dessa particularidade, a qualidade do encontro de serviço é dependente das habilidades do pessoal que presta o atendimento no encontro de serviço e de como é o andamento dessa interação.

Blackwell (2005, p. 425) faz a seguinte caracterização de encontro de serviço:

Quando existe comunicação pessoal entre o consumidor e o comerciante, ocorre um encontro de serviço. Um encontro de serviço pode ser uma experiência de consumo com uma loja e as várias transações e serviços que ocorrem durante a compra ou uma experiência com um determinado serviço que o consumidor compra.

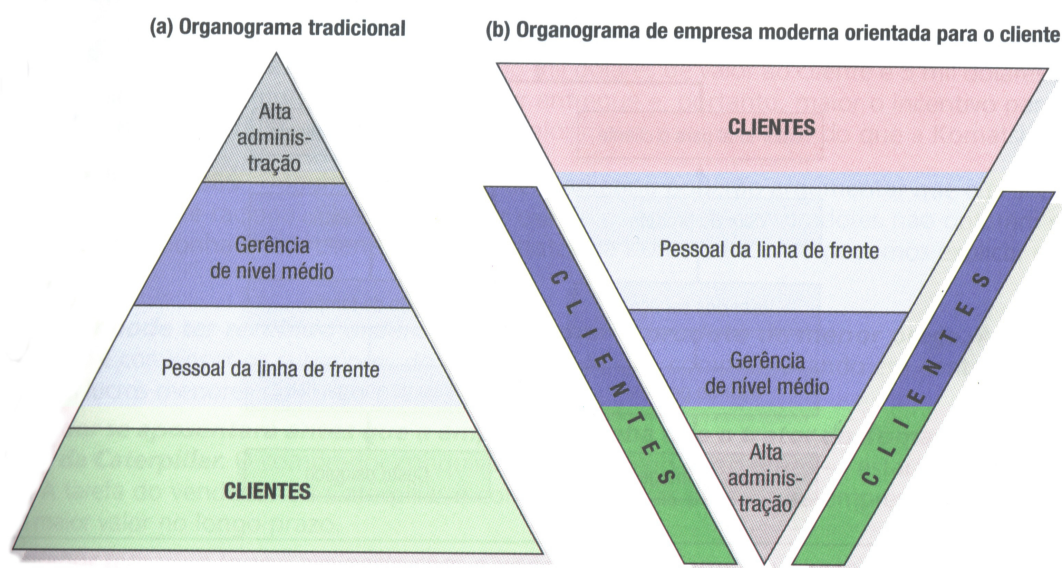
Os encontros de serviços ainda têm como característica a variabilidade, devido à variação que há no serviço prestado pelos atendentes, que é particular do ser humano. Pessoas de contato, ao contrário de bens, não são objetos inanimados, e por serem humanos geralmente apresentam variações que não são passíveis de controle através do processo de serviço, deixando por vezes transparecer suas emoções e sentimentos, podendo afetar assim a experiência do encontro de serviço (KOTLER, 2006).

Ainda há o atributo da perecibilidade em encontros de serviço, pois serviços não podem ser estocados, eles são produzidos e consumidos ao mesmo tempo, levando a característica da simultaneidade.

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) a interação, que no pensamento do cliente define a qualidade do serviço, tem sido chamada de “momento da verdade”, momento esse que o cliente está avaliando o serviço. Para Grönroos (1995), o conceito de hora da verdade é a ocasião e o lugar, em que o prestador de serviço tem a oportunidade de demonstrar ao cliente a qualidade de seus serviços. É o verdadeiro “momento de oportunidade”. Jan Carlzon (2005) considerou de extrema importância esses momentos para o estabelecimento de uma reputação de qualidade superior, e assim instalou uma filosofia na qual os trabalhadores da linha de frente possuem poder. Deste modo, inverteu a ordem do gráfico das prioridades até então utilizado pelas empresas, colocando o encontro pessoal com o cliente no topo do gráfico. Essa inversão do gráfico sinalizou um movimento que passou a orientar o gerenciamento dos momentos da verdade voltados para a satisfação dos clientes. Empresas que dominam bem o marketing e que consideram seus clientes o centro dos seus lucros

seguem os ensinamentos de Jan Carlzon e invertem o organograma tradicional, como pode-se visualizar na figura 3, colocando no topo da pirâmide os clientes, seguidos pelo pessoal da linha de frente, que são os responsáveis pelo atendimento e pela satisfação, ou pela falta de satisfação, dos seus consumidores. Em torno das laterais da pirâmide também estão inclusos os clientes, pois em todos os níveis da organização deve haver um envolvimento com os consumidores (KOTLER, 2006).

Em cada momento da verdade há a interação entre um cliente e um fornecedor, e cada um tem um papel a desempenhar em um ambiente que foi preparado pela empresa prestadora de serviço (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000). Como o encontro de serviço envolve pelo menos duas pessoas, é importante entendê-lo de várias perspectivas. Com isso, as empresas se tornam mais capazes de planejar processos com o objetivo de conseguirem a qualidade em encontros de serviços, e dessa forma iniciar a busca pela satisfação do cliente. Assim sendo, o sucesso da empresa vai depender da capacidade da administração em dirigir a experiência do consumidor com o resultado de várias interações interpessoais (cliente com cliente, cliente com funcionário) e interações humanas com o ambiente (funcionário com ambiente de trabalho, cliente com ambiente do serviço).



**Figura 3: Organograma tradicional versus organograma da empresa moderna orientada para o cliente**

Fonte: Kotler e Keller (2006, p. 139).

As reações relativas às atitudes e comportamentos de funcionários de contato com clientes são importantes devido ao caráter interativo da entrega de serviço (GRÖNROOS,

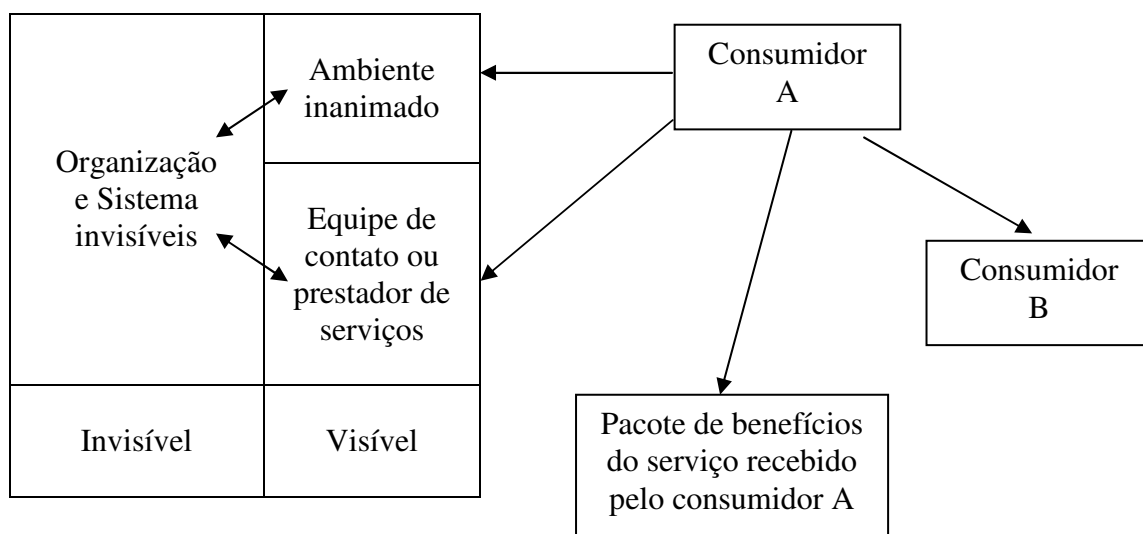
1983). Pesquisas mostraram que reações de atitude e de comportamento de funcionários são capazes de afetar positiva ou negativamente as percepções dos clientes que passaram por um encontro de serviço, assim como seu julgamento a respeito da qualidade do serviço (BITNER et al, 1990). Em virtude da importância dos contatos de serviços para a construção das percepções de qualidade e da influência exercida sobre a satisfação dos clientes, estudiosos têm analisado amplamente os encontros de serviços dentro de muitos contextos com a finalidade de determinar as fontes de percepções favoráveis e desfavoráveis de seus clientes (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Bateson e Hoffman (2001) argumentam que funcionários da linha de frente apresentam maior probabilidade de satisfazer clientes quando detêm algum controle sobre o encontro de serviço. De modo semelhante, Bitner (1990) e Bitner Boom e Treteault (1990) revelaram que os clientes ficam mais satisfeitos com o encontro de serviço quando os funcionários possuem a capacidade, a vontade e a competência para resolver seus problemas. Bitner, Booms e Tretault (1990) também argumentam que a capacidade de um funcionário adaptar-se a necessidades e solicitações especiais aumenta as percepções positivas dos clientes. Muitas vezes os funcionários da linha-de-frente entendem melhor as necessidades e os problemas do consumidor do que os demais membros da empresa (BITNER; BOOMS; TRETAULT, 1990).

Em serviços, os benefícios podem vir de várias fontes simultaneamente, conforme o modelo de serviços *Servuction* (onde o termo identifica um modelo de operação de serviços com a participação do consumidor), evidenciado na figura 4, apresentado por Bateson e Hoffmann (2001).

Nesse modelo há a divisão entre a parte visível e a invisível da empresa prestadora de serviços aos olhos dos clientes, onde na parte invisível estão a organização e os sistemas, e na parte visível estão o ambiente e a equipe de contato.

O modelo indica que a parte invisível afeta a visível, e que os consumidores que estão em contato com a empresa no mesmo momento, onde o serviço está sendo prestado, serão afetados uns pelos outros. Enfim, o modelo fala que o pacote de benefícios deriva de um processo ou experiência interativa, na qual os componentes visíveis são sustentados pelos invisíveis, que fornecem o suporte para a prestação do serviço (BATESON; HOFFMANN, 2001).



**Figura 4: Modelo Servuction**

Fonte: Adaptado de Bateson e Hoffmann (2000).

O conceito do sistema *Servuction* indica que os benefícios comprados pelo consumidor consistem na experiência que é ofertada através do processo interativo (BATESON; HOFFMANN, 2001). O processo de serviços frequentemente resulta em uma sequência de interações pessoais (face a face, telefone, internet) entre um consumidor e uma empresa prestadora de serviços.

Os consumidores fazem parte do processo *Servuction*, e a qualidade do serviço que recebem depende de certa forma, de sua própria atitude em relação ao funcionário que está prestando o serviço. Por exemplo, se o cliente não especifica o seu pedido corretamente para o garçom, ele pode aceitar um nível mais baixo de serviço por achar que a culpa foi sua, mas também se o consumidor tiver a consciência de que cumpriu o seu papel no encontro de serviço, seus níveis de expectativas podem se elevar, como ao pedir em um restaurante determinado prato sem um ingrediente, ele vai querer que venha exatamente como ele pediu.

Segundo Bateson e Hoffmann (2001, p. 53):

A avaliação é influenciada pela interação de variáveis sociais, psicológicas e situacionais. A satisfação com serviços depende não só das propriedades dos quatro elementos que compõem o sistema *Servuction*, mas também da sincronização desses elementos com o processo de produção/consumo do serviço.

A avaliação do serviço por parte dos consumidores costuma ser afetada por comunicações boca a boca de familiares, amigos ou outras pessoas que já utilizaram o serviço e por experiências passadas do próprio cliente.

Nenhum serviço pode ser produzido ou utilizado na ausência do prestador de serviço, porque os prestadores têm um papel ativo no processo de entrega de serviço uma vez que há a simultaneidade na produção e no consumo de serviços. Em serviços, o processo de avaliação ocorre durante e depois do consumo, podendo a empresa influenciar a avaliação diretamente, por exemplo, um gerente de restaurante ao perguntar aos clientes como vai a refeição, ele pode detectar se há algum erro e buscar corrigi-lo ou tomar alguma ação reparadora ou de recompensa que pode mudar a avaliação que os consumidores estavam fazendo a respeito do restaurante durante o encontro de serviço.

## 2.2 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR EM SERVIÇOS

Hoje em dia, entender o comportamento do cliente é a chave para o sucesso empresarial, e é o primeiro passo na direção de enfrentar os desafios do mundo dos negócios (SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2001). O estudo do comportamento do consumidor é o estudo do processo de tomada de decisão dos indivíduos de como gastar seus recursos disponíveis em itens relacionados ao consumo. (SCHIFFMAN; KANUK, 2000). Esse estudo fornece os conhecimentos básicos para decisões empresariais de sucesso.

Na literatura que trata sobre o comportamento do consumidor, não há consenso sobre o modelo do comportamento de compra do mesmo. Blackwell, Miniard e Engel (2005) consideram um modelo de sete etapas, onde se vêem: reconhecimento da necessidade, busca de informação, avaliação de alternativas, compra, consumo, avaliação pós-compra e descarte. Kotler e Keller (2006) já propõem um padrão do processo da tomada de decisão subdividido em cinco etapas: reconhecimento da necessidade, busca de informação, avaliação de alternativas, compra e avaliação pós-compra. Já Bateson e Hoffmann (2001) sugerem um modelo com apenas três estágios: pré-compra, consumo e pós-compra. De forma geral esses modelos variam no que tange o detalhamento do processo. Dentro dessas etapas, o encontro de serviço geralmente se situa na fase do consumo.

Pelo fato dos serviços não seguirem um padrão em relação aos diferentes ofertantes, o consumidor apresenta a tendência de avaliar um número reduzido de alternativas, se for comparado com o comportamento em relação a produtos. Dessa forma, os clientes buscam um número maior de evidências tangíveis que o auxiliem na comparação e da escolha entre as



opções. Por outro lado, quanto maior for a dificuldade em avaliar um produto previamente, maior será o risco para o consumidor, e isto representa maiores dificuldades na antecipação dos resultados e da qualidade do serviço prestado (LOVELOCK; WRIGHT, 2001).

Tanto os profissionais de marketing quanto os alunos das diversas instituições de ensino de graduação e pós-graduação do país e do mundo estão dando maior atenção ao comportamento do consumidor no momento pós-compra e com a crescente importância da manutenção de relacionamentos entre empresa e cliente que se consolidam no pós-compra, conceitos como o de recompra, comunicação boca a boca e reclamação, entre outros, se tornaram importantes no novo paradigma de marketing. Esse trabalho terá como foco o momento pós-venda/compra, que é quando o cliente estará ou não satisfeito com o serviço prestado.

No que concerne o comportamento do consumidor, a probabilidade de um novo cliente procurar novamente a mesma prestadora de serviços em uma nova oportunidade está ligada ao nível de satisfação com as experiências anteriores com a mesma empresa (KOTLER, 2006).

### 2.3 SATISFAÇÃO

É primordial para as empresas a manutenção e retenção de seus clientes. Para isso as mesmas devem observar a satisfação dos seus clientes e o papel que ela desempenha na sustentação de relacionamentos de longo prazo. Sheth, Mittal e Newman (2001) acreditam que o propósito dos negócios é criar e manter clientes satisfeitos. Para ele, há um movimento bem definido na direção de uma “cultura do cliente”, que congrega a satisfação do consumidor como parte integrante da missão da empresa, e utiliza as informações do comportamento do cliente como insumos para todos os seus planos e decisões de marketing.

Clientes costumam fazer suas escolhas analisando qual a oferta que lhes proporciona maior valor, e tendem a procurar a maximização deste (KOTLER, 2006), e a probabilidade de a satisfação ocorrer depende da oferta atender ou não a expectativa de valor que o cliente possui. De acordo com Kotler (2006), os consumidores formam suas expectativas baseados nas mensagens recebidas através de vendedores, amigos, familiares e outras fontes de informação.

Em geral, os consumidores se envolvem em um constante processo de avaliação do que compram à medida que os produtos são integrados em suas atividades de consumo. E nesse processo, a satisfação ou a insatisfação é mais do que uma reação à qualidade de desempenho de um produto ou serviço, ela também é influenciada pelas expectativas anteriores com relação ao nível de qualidade (KOTLER, 2006). Dessa forma, a satisfação com um produto ou serviço não depende somente do desempenho observado, mas também inclui os anseios e expectativas que o cliente possui.

Dentro do processo de compra do consumidor há a etapa de avaliação pós-compra/consumo, e nessa fase os consumidores experimentarão um desses possíveis resultados, segundo Ferrel e Hartline (2005):

- a) encanto: quando o desempenho do produto/serviço ultrapassa as expectativas do cliente;
- b) satisfação: quando as expectativas do consumidor estão ajustadas ao desempenho do produto/serviço;
- c) insatisfação: quando o desempenho do produto está abaixo das expectativas;
- d) dissonância cognitiva (dúvida pós-compra): onde o consumidor não consegue definir se o desempenho do produto/serviço atendeu ou não às suas expectativas.

De acordo com o modelo de desconfirmação de expectativas, os consumidores formam crenças sobre o desempenho de um produto com base em experiências anteriores ou informações sobre o serviço. Quando é obtido um serviço que atingiu o desempenho que era esperado pode-se ficar satisfeito e não pensar mais no assunto. Contudo, se o serviço não corresponder às expectativas um sentimento negativo poderá se desenvolver (SOLOMON, 2002). Esse aspecto ampara a importância de administrar as expectativas dos clientes com o objetivo de evitar a insatisfação dos consumidores, que geralmente ocorre quando as expectativas ultrapassam a capacidade que a empresa tem em satisfazê-las.

É intensa a discussão que envolve os conceitos de satisfação e insatisfação, se eles estão em uma mesma linha, ou se devem ser estudadas separadamente. Comumente é contextualizada como um contínuo unilateral, estando em uma extremidade o “muito satisfeito” e no outro o “muito insatisfeito”, encontrando-se na parte intermediária dessa escala o “satisfeito”, “insatisfeito” e o “indiferente” (EVRARD, 1993 *apud* FERNANDES; SANTOS, 2006)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> EVRARD, Yves. **A Satisfação dos Consumidores: A Situação das Pesquisas**. Working Paper, 1993.

Para Oliver (1996), a insatisfação seria o contrário da satisfação e evidencia a diferenciação entre os dois conceitos através da verificação da influencia assimétrica e não-linear de cada um dos construtos. Seguindo este raciocínio estão Engel, Blackwell, Minard (2005), que conceituam satisfação como a avaliação feita após o consumo de que uma alternativa escolhida pelo menos atende ou supera a expectativa, e o oposto disso seria a insatisfação.

Babin e Griffin (1998) realizaram testes e validaram um modelo de medidas onde a satisfação e a insatisfação se apresentaram como construtos separados. Nesse trabalho a satisfação e a insatisfação serão consideradas como variáveis diferentes.

Conforme Ferrel e Hartline (2005) a satisfação costuma ser avaliada por consumidores que levam em consideração o contexto da experiência em sua totalidade, e não somente no que diz respeito ao valor e à qualidade, podendo estar inclusos na avaliação fatores que não estão ligados a esses atributos. Já Zeithaml e Bitner (2003) acreditam que a satisfação do cliente sofrerá influência de atributos específicos do serviço, como a qualidade do produto e o preço, assim como pelas percepções de qualidade do serviço em si, e por fatores pessoais e situacionais.

Para Kotler (2006), a satisfação é função do desempenho percebido e das expectativas, dessa forma, se as mesmas não forem alcançadas o consumidor pode ficar insatisfeito. Sendo assim, estima-se que o custo para atrair novos clientes é maior que o custo de mantê-los, pois costuma ser menos oneroso o custo de retenção do consumidor se comparado com o custo de aquisição de novos (FERREL; HARTLINE, 2005).

Dessa forma, as empresas devem buscar um nível alto de satisfação para manter seus clientes, pois clientes simplesmente satisfeitos podem naturalmente optar pela troca de fornecedor caso o concorrente ofereça uma satisfação igual ou maior. Para Ferrel e Hartline, “a satisfação do consumidor é a chave para sua retenção” (2005, p. 141), pois é provável que consumidores satisfeitos em plenitude se tornem fiéis e até mesmo defensores da empresa, e assim se tornem menos sensíveis ao preço e as investidas da concorrência. Também é possível que clientes satisfeitos façam comentários positivos da empresa para as demais pessoas.

Em uma prestação de serviços a satisfação depende do desempenho dos papéis de consumidores e prestadores de serviço, e se os papéis exercidos são consistentes com os esperados (BATESON; HOFFMANN, 2001).

A qualidade de muitos serviços depende da informação que o cliente traz consigo para o encontro de serviço, pois como os consumidores participam em grande escala da definição e

da produção dos serviços, eles podem se sentir responsáveis pela sua insatisfação no caso de não explicitarem claramente suas necessidades (ZEITHAML; BITNER, 2003), e a qualidade percebida em serviços é um dos componentes da satisfação de clientes.

A satisfação do consumidor é a implicação essencial do processo de marketing. Para gerenciar a satisfação dos clientes os profissionais de marketing devem entender o que pode dar errado no que concerne o atendimento às necessidades e expectativas dos consumidores e procurar elaborar estratégias que minimizem as disfunções que podem acontecer no atendimento ao cliente focando nas questões que são passíveis de controle, como a qualidade do produto/serviço central, ambiente, entre outros. (FERREL; HARTLINE, 2005). Sendo assim, procurar entender que tipos de eventos (acontecimentos) levam os clientes a ficarem insatisfeitos após um encontro de serviços é fundamental para a sobrevivência e sucesso das organizações.

## 2.4 INSATISFAÇÃO

Por mais que as empresas se esforcem para garantir a satisfação de seus clientes, sempre haverá alguns clientes insatisfeitos. A insatisfação surgiu como um campo de estudo derivado da satisfação, localizando-se dentro da área de comportamento do consumidor.

Foi a partir dos anos 70, juntamente com o movimento chamado consumerismo (iniciado nos Estados Unidos, que tinha como objetivo principal o aumento da qualidade de informação, educação e proteção do consumidor), que pesquisadores começaram metodicamente a analisar a insatisfação e como e por que os consumidores respondem a ela (FERNANDES; SANTOS, 2006). Baseados nesses trabalhos, pesquisadores começaram a reconhecer que o estudo da insatisfação e das respostas dos consumidores a esse fenômeno apresentam consequências expressivas para elementos importantes no marketing, tal como a lealdade à marca e intenção de recompra (LABARBERA; MAZURSKY, 1983; DAY, 1984; TECHNICAL ASSISTANCE RESEARCH PROGRAM (TARP), 1986), e confiança do consumidor (BITNER; BOOMS; TRETAULT, 1990).

De acordo com Santos e Rossi (2002), o interesse pela insatisfação do consumidor no Brasil começou especialmente após a aprovação do Código de Defesa do Consumidor em 1990, e a partir de então nasceram empresas interessadas na pós-insatisfação.

Maddox (1981) criou a “*two-factor-theory*” (a teoria dos dois fatores), onde sugere que a satisfação e a insatisfação são conceitos diferentes, uma vez que não estão diretamente relacionadas, indicando assim a independência entre os níveis de ambas utilizando a metodologia do incidente crítico para explicá-los.

Admitindo que satisfação e insatisfação são conceitos diferentes, o seu efeito sobre os consumidores também tende a ser diferente, pois a insatisfação em alguns casos pode ser mais forte sobre o consumidor, assim sendo, ela pode arruinar esforços na busca da satisfação. É importante as empresas tomarem ciência de que nem todo cliente insatisfeito irá fazer uma reclamação.

Nyer (2000) argumenta que quando o cliente não reclama, seja por não ter tido a oportunidade de registrar a sua insatisfação ou por perceber a baixa probabilidade de obter retorno positivo, a sua propensão a falar mal da empresa é maior, pois o mesmo necessita expressar a sua insatisfação de alguma forma. Um fator a ser considerado é que um cliente muito insatisfeito tende a contar para em média 11 pessoas sobre a sua decepcionante experiência, e cada uma delas pode contar a terceiros, o que pode levar a um grande número de pessoas a ouvir comentários negativos sobre a empresa, estando inclusos nesse grupo possíveis potenciais clientes (KOTLER, 2006).

É preciso encorajar os clientes insatisfeitos a fazerem reclamações, pois quando o cliente não reclama a empresa perde a oportunidade de obter informações preciosas para o aprimoramento de seus processos e de reverter à insatisfação do cliente. Nyer (2000) ainda indica em seu estudo que o encorajamento da reclamação dos clientes para a empresa pode amenizar a intenção de comunicação boca a boca negativa. De acordo com os estudos do Programa de Pesquisa em Assistência Técnica dos Estados Unidos (TARP – *Technical Assistance Research Program*, 1986), mesmo quando as reclamações não são resolvidas da maneira mais adequada, os consumidores que gravam sua reclamação apresentam níveis maiores de intenção de recompra em relação àqueles que não reclamam.

Conforme Kotler (1999), algumas empresas adotam medidas para não perder o cliente insatisfeito como: estabelecer linhas telefônicas para ouvir e buscar a solução de reclamações. Como forma de diagnosticar o descontentamento do cliente outras empresas optam também

por abrir outras formas de entrada da reclamação como formulários para registrarem a queixa, diretamente com funcionários da linha de frente, gerentes.

Uma pesquisa realizada por Santos (1996) identificou que quanto mais sério é o problema (incidente) ocorrido, maior será a insatisfação do indivíduo, e as pessoas com maiores índices de insatisfação se mostraram mais motivadas a agir para reclamar a respeito das suas dificuldades. Clientes com menores níveis de insatisfação se apresentaram como menos suscetíveis a tomar alguma ação reclamatória.

Segundo Iacobucci, Grayson e Ostrom (In BATESON; HOFFMANN, 2001), os clientes julgam o serviço baseados na oferta nuclear (ex. quarto de hotel com uma cama confortável) ou nos supérfluos complementares (ex. frigobar no quarto). Em estudos sobre a satisfação do cliente, os gerentes geralmente se surpreendem ao ver que seus consumidores os julgam pelos supérfluos (itens complementares). Isso ocorre porque os clientes imaginam que a oferta nuclear (atividade principal) será de alta qualidade, e se um “núcleo” ruim causa a insatisfação do cliente, uma boa execução “nuclear” não será suficiente para a satisfação do cliente. O motivo disso é que no setor de serviços há pouca variabilidade nas ofertas centrais, e com pouca diferença entre os concorrentes fica difícil analisar o serviço baseado na oferta nuclear. Consequentemente, de acordo com Iacobucci, Grayson e Ostrom (In BATESON; HOFFMANN, 2001), na hora de avaliar uma experiência de serviço, os serviços complementares fornecem mais informações para os consumidores, tornando-se assim as características da oferta que geram satisfação e preferência.

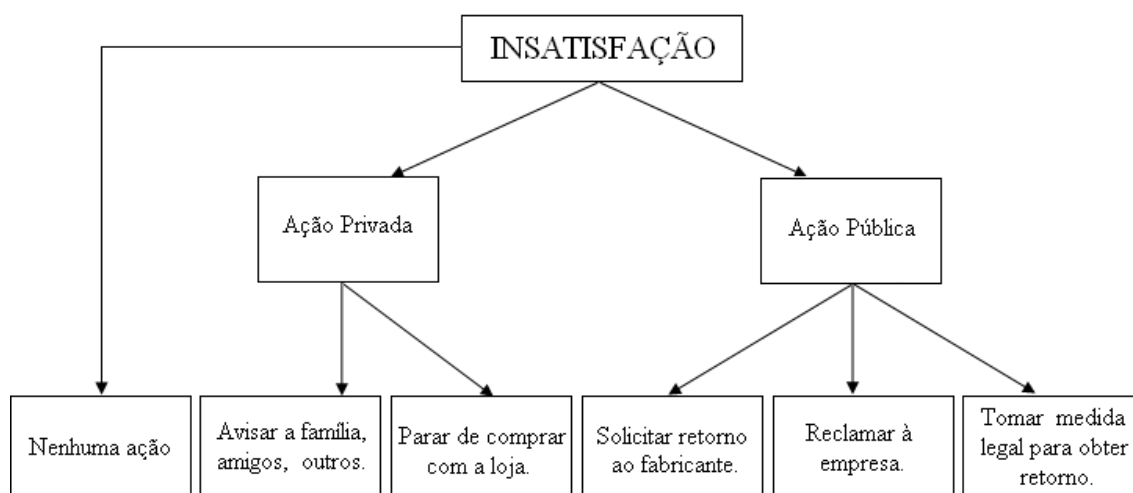
#### **2.4.1 Respostas à insatisfação**

Inicialmente Hirschman (1970) indicou que existiam três possíveis respostas à insatisfação, que seguem, saída (*exit*), voz (*voice*) e lealdade (*loyalty*). De acordo com Hirschman (1970), lealdade significa permanecer utilizando a empresa sem tomar nenhuma atitude após um incidente insatisfatório, saída corresponde a não realizar novas compras, e voz significa a reclamação tentando obter retorno da empresa.

Uma nova forma de expressar as ações dos clientes no período pós-insatisfação foi proposto por Day e Landon (1977), que demonstrou ser mais consistente no diagnóstico das

atitudes dos clientes diante de situações de insatisfação conforme evidencia a figura 5. De acordo com tal esquema, há três dimensões de resposta à insatisfação: dimensão de resposta pública, privada e de nenhuma resposta. Tais dimensões compreendem uma série de ações as quais podem dirigir-se à empresa, fabricante ou entidades de proteção ao consumidor, ou podem ser de cunho particular no sentido de queixar-se a amigos, família e conhecidos a respeito da situação de insatisfação, ou simplesmente o ato de não fazer uso mais dos serviços do estabelecimento. É relevante salientar que o fato de o cliente tomar uma dessas ações não impede de tomar outra caso julgue necessário como resposta à sua insatisfação.

Posteriormente, Singh (1988) criou um sistema de classificação que indica que as respostas de reclamação dos clientes a insatisfação podem ser categorizadas em três grupos: respostas por voz, que inclui a reclamação direta à empresa e a recompra, sem nenhuma resposta; respostas privadas, que inclui a comunicação boca a boca negativa a terceiros e a suspensão de compras no estabelecimento; e resposta a terceira parte, que abrange ações orientadas a agências externas, como o PROCON (Programa de Proteção e Orientação ao Consumidor) e ações legais. Reclamações formais geram além de publicidade negativa, o consumo de tempo e recursos requeridos para defender a organização em tribunais e imprensa (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005).



**Figura 5 : Comportamento Pós-Insatisfação do Consumidor**

Fonte: Adaptado de Day e Landon (1977)

Contrariando Hirschman (1970), Singh (1988) optou por incluir o comportamento de nenhuma ação na categoria de respostas por voz, por acreditar que quando o cliente não expressa sua insatisfação ele parece que está dando uma nova chance a empresa, expressando

assim que o incidente que causou a insatisfação foi ocasional e que o estabelecimento merece mais uma oportunidade de fornecer seus produtos ou serviços.

Se um cliente não fica satisfeito com um produto, ele possui três possibilidades de ações, segundo Solomon (2002):

- a) resposta expressiva, onde o consumidor pode reclamar diretamente para o prestador de serviço;
- b) resposta particular, onde o cliente pode expressar a sua insatisfação com a loja para amigos/familiares ou simplesmente boicotar a loja;
- c) resposta de terceiro, onde o consumidor pode procurar meios legais para registrar uma queixa formal contra o prestador de serviço em órgão como o PROCON.

Muitos são os fatores que podem influenciar a escolha de uma dessas alternativas de ação. Observa-se que os consumidores que já estão satisfeitos com um estabelecimento apresentam maior tendência para a reclamação, pois os mesmos sentem que há um vínculo com o local (SOLOMON, 2002). Conforme Kotler (2006), estudos mostraram que os consumidores no geral ficam insatisfeitos com aproximadamente 25% de suas compras, e que menos de 5% destes reclamam. Os demais acreditam que não vale a pena reclamar ou não sabem como nem para quem registrar a queixa.

Segundo Huefner e Hunt (1994), ainda existem mais três formas de ação pós-insatisfação no grupo de respostas privadas, que são a retaliação, a fuga (ação de médio prazo) e a repugnância (ação de longo prazo). A retaliação é quando o cliente decide retaliar de alguma forma a empresa e pode ser conceituada como um tipo de vingança frente à empresa.

#### 2.4.1.1 Comportamento de reclamação

A reclamação é uma das opções de ações que o cliente pode tomar frente a uma situação insatisfatória, no entanto Engel, Blackwell e Miniard (2000) apontam que há evidências de que grande parte dos consumidores nunca reclama quando estão insatisfeitos.

Beardean e Teel (1983) confirmaram que pesquisas que demonstram as fontes de insatisfação dos consumidores e as ações de reclamação desencadeadas depois da experiência de compra insatisfatória melhoram, de forma substancial, o entendimento a respeito dos problemas que o consumidor encara e o empenho em procurar reparação. Deste modo, os



autores perceberam que a satisfação e insatisfação dos consumidores podem influenciar as atitudes, intenções e o comportamento de reclamação.

Segundo Santos e Rossi (2002), existem diversos motivos que podem levar o consumidor a registrar uma reclamação, dentre esses os principais podem ser inerentes à falhas dos produtos ou serviços, falhas de processos, simplesmente por falhas de uso ou por desconfirmações das expectativas dos consumidores.

Mowen e Minor (2003) consideram que há dois objetivos principais para que a reclamação seja feita. Um está relacionado com a recuperação de perda econômica do consumidor, que busca uma ressarcimento/recompensa pelo evento insatisfatório, e o outro está ligado à auto-imagem do consumidor, que procura a reconstrução de sua auto-imagem, buscando assim um “aumento” na sua auto-estima.

Atualmente as empresas têm investido na comunicação com os seus consumidores como meio de ter um *feedback* do seu serviço prestado, e possuem como um dos principais meios de contato suas centrais de atendimento ao consumidor (SAC), ou até mesmo simples formulários como meio de gerenciar reclamações (MCKENNA, 1993). Tais procedimentos podem resultar em benefícios tanto para o consumidor quanto para a empresa a partir do momento em que ao registrar uma reclamação o cliente oferece uma oportunidade para a organização se redimir. Desse modo o cliente ganha por ter seu problema resolvido/amenizado e a empresa ganha por ter um cliente insatisfeito a menos, o que pode gerar um retorno desse cliente à empresa, além de evitar a comunicação boca a boca negativa. (ETZEL; SILVERMAN, 1981).

#### 2.4.1.2 Comunicação boca a boca negativa

Falhas ocorridas durante o encontro de serviço resultam não somente no comprometimento de futuros retornos financeiros, como clientes insatisfeitos tendem a expressar sua insatisfação e seu descontentamento para mais pessoas do que os clientes satisfeitos expressam sua satisfação (TAX; BROWN; CHANDRASHEKARAN, 1998). Para Mangold, Miller e Brockway (1999), a comunicação boca a boca entre consumidores é uma das mais importantes fontes de informação e influência no comportamento do consumidor.

Discutir a experiência de consumo de um indivíduo com outras pessoas é algo trivial e essas conversas informais entre os consumidores podem erguer ou anular um estabelecimento. A propaganda boca a boca negativa pode reduzir a credibilidade da propaganda de uma empresa, assim como influenciar as atitudes dos consumidores em relação a um produto/serviço bem como sua intenção de comprá-lo (SOLOMON, 2002).

A comunicação boca a boca é um acontecimento relevante, no qual os consumidores recebem informações relacionadas a organizações e a suas ofertas. Um estudo do programa TARP (1979) mostra que as empresas perdem de dez a quinze por cento do seu volume anual de vendas por causa dos relatos de experiências negativas que seus clientes fazem para demais pessoas a respeito de uma situação de serviço mal prestada.

A influência da comunicação boca a boca nas avaliações dos consumidores é maior do que a influência das informações recebidas por fontes comerciais segundo Herr, Kardes e Kim<sup>2</sup> (*apud* FERNANDES; SANTOS, 2006), em virtude dela se apresentar como independente da empresa em questão (SILVERMAN, 1997), e acontecer por meio de fontes que os consumidores avaliam como confiáveis (amigos, familiares, colegas) (RICHINS, 1983) e ser provida de informações referentes ao desempenho do produto/serviço, esses que até então são desconhecidos para o ouvinte. O boca a boca tende a ser mais importante para serviços que são difíceis de avaliar antes do consumo (ZEITHAML; BITNER, 2003), e conforme Murray (1991), a comunicação boca a boca é especialmente importante no âmbito do marketing de serviços porque tende a reduzir o nível de risco percebido e de incerteza associada com as decisões de pedidos em serviços.

Os clientes insatisfeitos passam não apenas a consumir de outras empresas, assim como também espalham para os outros, minando assim os esforços do estabelecimento em conquistar novos consumidores (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005). De acordo com Chetochine (2006) é natural que quanto mais os clientes comentam sobre seus produtos/serviços entre eles, mais a empresa depende do boca a boca positivo ou negativo que eles disseminam.

---

<sup>2</sup> HERR, P. M.; KARDES, F. R.; KIM, J. Effects of Word-of-Mouth and Product-Attribute Information of Persuasion: An Accessibility-Diagnosticity Perspective. **Journal of Consumer Research**, v. 17, n. 4, Mar. 1991.

#### 2.4.1.3 Intenção de recompra

Segundo Hellier *et al.* (2003), a intenção de recompra é conceituada como um julgamento individual sobre comprar novamente um serviço designado por uma mesma empresa, levando em conta sua situação e circunstâncias correntes. E de acordo com Blackwell, Miniard e Engel (2005), o motivo pelo qual as empresas se preocupam com a insatisfação do consumidor é que isto determina se o cliente irá ou não voltar a consumir os produtos/serviços do mesmo estabelecimento novamente.

Considera-se que a avaliação que um cliente faz de uma compra ou de um serviço determinará a probabilidade de uma nova compra e afetará as avaliações do resultado final do sucesso empresarial (BATESON; HOFFMANN, 2001). As avaliações pós-consumo positivas são essenciais para manter os clientes, porém se o cliente tiver uma avaliação negativa dificilmente ele irá voltar ao estabelecimento. Em linhas gerais, é mais barato manter um consumidor do que conquistar um novo, e por esse motivo que as empresas têm que buscar evitar que ocorram experiências insatisfatórias (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005).

Segundo Bateson e Hoffmann (2001), a lealdade está relacionada com o conceito de recompra, pois a melhor definição de lealdade seria a intenção de comprar novamente.

Em relação a aqueles clientes que se propõem a gastar seu tempo e esforço para registrar uma reclamação, uma tentativa sincera de correção do problema ou uma recompensa pode aliviar a insatisfação e possivelmente levar a intenções de uma nova compra (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005).

#### 2.4.1.4 Pesquisas de Bitner e seus colegas

Em virtude da importância dos encontros de serviços para a construção das percepções do cliente quanto à qualidade do serviço, e por consequência na influência exercida sobre a satisfação e a insatisfação dos clientes, muitos pesquisadores têm analisado os encontros de serviços dentro de muitos contextos, com o objetivo de definir as fontes das percepções favoráveis e desfavoráveis dos consumidores. Bitner, Booms e Tretreault (1990) foram alguns desses autores que em seu estudo utilizaram a técnica do incidente crítico com o propósito de

determinar temas comuns de satisfação/insatisfação subjacentes aos eventos. O estudo realizado por Bitner, Booms e Tretault (1990) representou uma contribuição para categorizar fontes de satisfação e insatisfação em encontros de serviços. Os autores identificaram três tipos de grupos de classificação para esses incidentes, sendo os que seguem: resposta de funcionários a falhas no sistema de entrega do serviço (Recuperação), resposta de funcionário a necessidades e pedidos de clientes (Adaptabilidade) e ações espontâneas e não solicitadas de funcionários (Espontaneidade).

A classificação que aborda a Recuperação, que os autores classificaram como grupo 1 (um), diz respeito aos incidentes que envolvem falhas no sistema de execução dos serviços e que requerem um funcionário para, de algum modo, oferecer uma contrapartida às reclamações dos clientes. Nesse caso, o conteúdo ou a forma da resposta do funcionário faz com que o consumidor relembre o fato de maneira favorável (satisfação) ou desfavorável (insatisfação).

O tema Adaptabilidade se refere a quanto o sistema de fornecimento de serviços se adapta às solicitações e necessidades especiais que são demandadas durante o encontro de serviço. Nesses casos, os clientes avaliam o encontro como satisfatório ou insatisfatório de acordo com a flexibilidade dos funcionários e das empresas. Bitner, Booms e Tretault (1990) chamaram esse grupo de grupo 2 (dois).

Já a classificação denominada Espontaneidade, tratada como grupo 3 (três), aborda os incidentes que envolvem a espontaneidade dos funcionários em fornecer um serviço, que será lembrado como bom ou ruim. Neste grupo os incidentes de insatisfação correspondem a comportamentos de funcionários considerados negativos e inaceitáveis, como grosseria, discriminação, ignorar o cliente, entre outros.

A Tabela 1 nos mostra alguns dados do estudo de Bitner, Booms e Treteault (1990), identificando os três grupos supracitados e as categorias identificadas dentro desses grandes grupos.

**Tabela 1 – Classificação de grupo e categoria por tipo de incidente**

GRUPO E CATEGORIA	Tipo de resultado de incidente					
	Satisfação		Insatisfação		Total	
	N.	%	N.	%	N.	%
<b>Grupo 1. Resposta de funcionários a falhas no sistema de entrega do serviço</b>						
A) Serviço não-disponível	24	6.9	29	8.2	53	7.6
B) Serviço lento demais	17	4.9	53	15.1	70	10
C) Outras falhas no núcleo de serviço	40	11.5	69	19.6	109	15.6
Subtotal Grupo 1	81	23.3	151	42.9	232	33.2
<b>Grupo 2. Resposta de funcionários a necessidades e pedidos de clientes</b>						
A) Clientes com “necessidades especiais”	36	10.4	6.0	1.7	42	6.0
B) Preferências de clientes	51	14.7	37	10.5	88	12.6
C) Erro admitido de clientes	20	5.8	8	2.3	28	4.0
D) Outros potencialmente problemáticos	7	2.0	4	1.1	11	1.6
Subtotal Grupo 2	114	32.9	55	15.6	169	24.2
<b>Grupo 3. Ações espontâneas e não solicitadas de funcionários</b>						
A) Atenção prestada ao cliente	48	13.8	48	13.6	96	13.7
B) Comportamento realmente fora do comum de funcionários	22	6.3	41	11.6	63	9.0
C) Comportamento de funcionários no contexto de normas culturais	16	4.6	42	11.9	58	8.3
D) Avaliação <i>gestalt</i>	55	15.9	15	4.3	70	10.0
E) Desempenho em circunstâncias adversas	11	3.2			11	1.6
Subtotal Grupo 3	152	43.8	146	41.5	298	42.6
<b>Total</b>	<b>347</b>	<b>49.6</b>	<b>352</b>	<b>50.4</b>	<b>699</b>	<b>100</b>

Fonte: Adaptado de Bitner, Booms e Treteault (1990)

Já a Tabela 2 identifica a classificação dos incidentes por tipo de segmento do setor de serviços. Podemos notar que tanto no segmento de hotéis quanto no de empresas aéreas, a maioria dos incidentes insatisfatórios estava classificada no grupo 1 (um), onde as falhas estão localizadas no sistema de execução dos serviços. No setor de restaurantes, porém, a frequência maior se encontra no Grupo 3 (três), que aborda ações espontâneas e não solicitadas de funcionários.

**Tabela 2 – Classificação de incidentes por tipo de segmento**

<b>Grupos</b>	<i>Tipo de Indústria de Serviço</i>						<i>Total</i>	
	Linhas Aéreas		Restaurantes		Hotéis		N.	%
	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
<b>Incidentes Satisfatórios</b>								
Grupo 1	21	24.4	39	23.6	21	21.9	81	23.3
Grupo 2	39	45.3	40	24.2	35	36.5	114	32.9
Grupo 3	26	30.2	86	52.1	40	41.7	152	43.8
<b>Total</b>	86	24.8	165	47.6	96	27.7	347	100
<b>Incidentes Insatisfatórios</b>								
Grupo 1	35	45.5	76	39.8	40	47.6	151	42.9
Grupo 2	21	27.3	19	9.9	15	17.9	55	15.6
Grupo 3	21	27.3	96	50.3	29	34.5	146	41.5
<b>Total</b>	77	21.9	191	54.3	84	23.9	352	100

Fonte: Bitner, Booms e Tretreault (1990, p. 75)

Posteriormente, Bitner, Booms e Mohr (1994) em um estudo semelhante ao anteriormente citado, porém colhendo as respostas do público interno (funcionários das empresas do setor estudado), identificaram mais uma classificação para os incidentes, que é a reação de funcionários com clientes problemáticos (intervenção). Os incidentes classificados nesse grupo dizem respeito aos eventos insatisfatórios em que a “culpa” é do cliente, por não colaborar com quem está executando o serviço, com outros clientes ou com normas da empresa. Nesses episódios, nada que o funcionário fosse capaz de fazer resultaria no sentimento de consideração com respeito àquele contato.

O termo “intervenção” é utilizado para representar esses incidentes, pois se torna necessária uma interferência do funcionário para negociar e conduzir os encontros com clientes problemáticos. Como o presente estudo foi efetuado somente com clientes externos, não foi surpreendente o fato de não ter nenhum incidente dentre os analisados classificados nessa categoria, pois os clientes geralmente não compreendem, ou preferem não relatar,

situações em que os próprios foram responsáveis pela sua insatisfação no contato de serviço (ZEITHAML; BITNER, 2003).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo propõe expor o método utilizado no desenvolvimento deste trabalho, como meio de atingir os objetivos propostos. Os objetivos desse estudo são identificar, a partir da perspectiva do consumidor, o que faz um encontro de serviço ser percebido como insatisfatório, classificar esses eventos e verificar a relação entre os tipos de eventos e a intenção de recompra, comunicação boca a boca negativa e reclamação.

O método que será empregado para operacionalizar a pesquisa terá caráter qualitativo. A intenção é de explorar o tema insatisfação junto aos consumidores dos segmentos escolhidos.

Será utilizada como instrumento de pesquisa a solicitação de relatos pessoais através da Técnica do Incidente Crítico (TIC), que será explicada no tópico a seguir.

#### 3.1 TÉCNICA DO INCIDENTE CRÍTICO

A Técnica do Incidente Crítico (TIC) ou *Critical Incident Technique*, consiste em um método que busca a identificação de situações/experiências vividas por indivíduos em situações pré-determinadas e possibilita a obtenção de fatos importantes relacionados ao comportamento do indivíduo. Sua aplicação foi sistematizada por FLANAGAN em 1941, ocasião em que participou do Programa de Psicologia de Aviação da Força Área e Exército dos Estados Unidos.

A técnica do incidente crítico foi aplicada com sucesso no estudo de percepções de encontros de serviços por parte dos clientes (BITNER; BOOMS; TRETALULT, 1990). Essa técnica diz respeito a um conjunto de procedimentos para a coleta de observações diretas do comportamento, o qual facilita a sua utilização na solução de problemas práticos e no desenvolvimento de amplos princípios psicológicos, delineando, também, procedimentos para a coleta de incidentes observados, que apresentam significação especial, e para o encontro de critérios sistematicamente definidos. De acordo com Bitner, Booms e Tretault (1990), esta técnica é considerada válida principalmente nos casos em que o papel exercido pelas pessoas se mostra crucial.



A técnica do incidente crítico parece ideal para fazer com que os clientes descrevam as “melhores práticas”, assim como as piores também, no nível transacional, pois os clientes ao narrar suas experiências acabam revelando questões fundamentais a respeito do que desejam nesses contatos individuais (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Segundo Flanagan (1954), a TIC é um conjunto flexível de princípios que devem ser adaptados e modificados para o melhor atendimento de situações específicas que governam a coleta de dados. Através de entrevistas ou observações, esta técnica de obtenção de dados capta eventos ou comportamentos que podem ser indicadores do sucesso ou da falha na prestação de um serviço. No presente estudo serão realizadas entrevistas enfocando situações de insatisfação ocorridas em encontros de serviços.

Flanagan (1973) conceitua incidente como qualquer atividade humana observável que seja completa em si mesma para permitir inferências e previsões a respeito da pessoa que executa o ato. Ainda acrescenta que para ser crítico, um incidente necessita acontecer em uma situação onde o propósito ou intenção do ato pareça claro ao observador e onde suas consequências sejam suficientemente definidas para deixar poucas dúvidas no que se refere aos seus efeitos. Já Bitner, Booms e Tretault (1990) definem os incidentes críticos como sendo interações que envolvem consumidores e funcionários de empresas prestadoras de serviços que podem ser satisfatórias ou insatisfatórias de algum modo.

No caso deste estudo, entende-se por incidentes críticos as situações observadas e relatadas por consumidores de serviços dos setores estudados, sendo elas experiências de insatisfação surgidas a partir de um encontro de serviço entre funcionários da linha de frente e clientes. No presente trabalho, a técnica consistirá na solicitação de relatos escritos aos entrevistados, a respeito de situações vivenciadas pelos mesmos, de incidentes insatisfatórios ocorridos em encontros de serviços.

Segundo Santos (2001), a TIC apresenta como vantagem uma avaliação que pode fornecer uma explicação detalhada do que acontece de fato em um contato entre prestador de serviço e cliente. Com a aplicação dessa técnica, ficam evidenciadas as variáveis envolvidas numa determinada atividade, facilitando a definição das exigências críticas para a mesma.

Com o propósito de evitar que as observações sejam feitas sem método e sem sistematização, se faz necessário um conjunto de procedimentos que, além de coletar os relatos, permitirão uma sistematização e análise dos mesmos (DELA COLETA, 1972), que são os que seguem:

- a) determinação dos objetivos da atividade a ser desenvolvida;
- b) elaboração das perguntas a serem aplicadas às pessoas que fornecerão os incidentes críticos a partir dos relatos;
- c) delimitação da população e da amostra;
- d) coleta dos incidentes críticos;
- e) análise do conteúdo dos incidentes coletados, destacando-se os comportamentos evidenciados;
- f) agrupamento e categorização dos comportamentos críticos;
- g) levantamento das frequências dos comportamentos críticos positivos e negativos.

No caso deste estudo foram levantadas apenas as frequências dos comportamentos críticos negativos (insatisfação) e suas relações com intenções de recompra, comunicação boca a boca negativa e reclamação.

Extraír relatos escritos dos entrevistados sobre incidentes insatisfatórios em encontros de serviços foi o objetivo das entrevistas, e os questionamentos tinham como enfoque esses incidentes. Com isso buscou-se a obtenção de registros de comportamentos específicos para fazer as observações e avaliações necessárias, ao invés de coletar opiniões. Em suma, incidentes críticos foram as situações individualmente relevantes, observadas e relatadas pelos entrevistados, e comportamentos críticos foram os emitidos pelos sujeitos envolvidos nos incidentes relatados.

O instrumento de pesquisa (Anexo A) foi aplicado aos alunos de graduação da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, durante o mês de maio de 2009.

Cada incidente foi descrito por um cliente e depois classificado por árbitros independentes. A análise de conteúdo dos incidentes críticos buscou classificar os comportamentos críticos emitidos pelos sujeitos reunidos em categorias mais abrangentes, fornecendo as exigências críticas definidas em termos comportamentais. Essa classificação foi feita através de dois árbitros, que desenvolveram categorias mutuamente exclusivas para respostas, que foram analisadas para determinar temas comuns de falhas no serviço e insatisfação. As classificações foram comparadas e nos casos de divergências entre o primeiro e o segundo árbitro, um terceiro árbitro fez a classificação. No presente trabalho houve 95% de concordância entre os árbitros.

Foram utilizadas as categorias desenvolvidas por Bitner, Booms e Tretault (1990) como base para o desenvolvimento das categorias do presente estudo.

### 3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DOS SETORES ESTUDADOS

A natureza do estudo solicitou que fossem selecionados segmentos nos quais havia diversos e intensos encontros de serviços interpessoais presenciais, ou seja, que apresentassem múltiplos contatos pessoais entre funcionários da linha-de-frente e clientes no momento da prestação do serviço. Em virtude disso, foram selecionados os segmentos de hotéis e restaurantes para a realização do presente trabalho, por apresentarem a característica necessária para a realização do estudo, já que cada um desses setores envolve inúmeras interações pessoais, e por ter uma alta variabilidade no sistema de entrega de serviço, visto que o processo de produção inclui o fator humano (cliente e prestador).

A facilidade em encontrar esses tipos de estabelecimentos na cidade também colaborou para a escolha desses setores, e tendo em vista o alto poder aquisitivo do público estudo foi simples coletar relatos de incidentes nesses setores.

O fato do mercado de hotéis e restaurantes ser bastante competitivo, faz com que aumente a importância do estabelecimento em prestar um bom serviço. No setor hoteleiro, além do fator localização, o serviço é também um “ganhador de pedido”, assim como no mercado de restaurantes, uma vez que há muitas alternativas da prestação de serviços assemelhados. Em função disso, nesses dois segmentos é essencial o foco no encontro de serviço, visando evitar a insatisfação do cliente, pois é nesse momento que será formada a avaliação do consumidor acerca do serviço oferecido, e o que vai determinar a recompra ou a escolha de uma empresa em detrimento de outra provavelmente será se o cliente já foi ao local anteriormente e gostou (avaliação própria), se ouviu alguém falar bem do restaurante/hotel (comunicação boca a boca), ou por outros meios, como propaganda.

A importância do setor e as características particulares que favorecem as falhas foram os fatores decisivos para a escolha específica desses de setores.

### 3.3 PROCESSO DE AMOSTRAGEM E COLETA DE DADOS

O processo de amostragem foi não-probabilístico por conveniência, sendo os participantes da amostra selecionados com base na disposição que os mesmos apresentaram para participar do estudo. Dessa forma, não podemos considerar esta amostra representativa de qualquer população (MALHOTRA, 2001).

Considera-se que o fato da amostra ter sido retirada do universo acadêmico influi positivamente para a qualidade da pesquisa, visto que o nível de entendimento dos entrevistados com relação às perguntas tende a se mostrar maior do que com uma amostra de menor escolaridade.

A pesquisa foi aplicada aos alunos da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, localizada em Porto Alegre. Foram realizadas 104 entrevistas, sendo que algumas foram aplicadas em sala de aula, de acordo com a colaboração dos professores, e outras foram aplicadas na biblioteca e laboratório, a partir da disposição dos alunos em responder a pesquisa fora do período das aulas.

### 3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A partir das informações geradas pela revisão teórica, foi elaborado o instrumento de coleta de dados – questionário (Anexo A) – que foi aplicado aos alunos. Para a coleta de dados, optou-se por aplicar um questionário autopreenchido. O instrumento utilizado continha perguntas fechadas e abertas, cujo objetivo foi colher relatos de encontros insatisfatórios no ambiente da prestação de hoteleiros e de restaurantes ocorridos nos últimos doze meses. No presente estudo foi realizado um corte transversal, que se relaciona a coleta de informações de uma dada amostra de elementos da população em um único ponto no tempo, por se julgar conveniente (MALHOTRA, 2001), pois esse corte é apropriado para lidar com dados que se baseiam na memória do respondente, e este tipo de abordagem também permite que várias variáveis sejam mensuradas e avaliadas (SANTOS, 2001).

Nesta fase, inicialmente foi preparado um questionário, juntamente com a professora orientadora deste estudo, onde a primeira parte do instrumento foi constituída por perguntas

abertas baseadas na técnica do incidente crítico (FLANAGAN, 1973), cujo objetivo foi explorar as percepções das pessoas sobre o problema de pesquisa e identificar os tipos de falhas que geram insatisfação durante o encontro de serviço. O aluno teve que escolher apenas um dos dois segmentos sugeridos e pensar em um incidente ocorrido no momento da prestação do serviço em um encontro pessoal entre cliente e prestador. Após, vinham quatro perguntas abertas com o intuito de “obrigar” o cliente a se recordar com mais detalhes da experiência insatisfatória, uma vez que isso expande a sua memória e assim possibilita o oferecimento de respostas válidas (SANTOS, 2001). Estas questões investigavam a falha ocorrida no encontro de serviço.

Em seguida havia perguntas, na sua maioria, fechadas que se relacionavam aos objetivos específicos do presente trabalho, que dizem respeito a comportamento de reclamação, intenção boca a boca negativo e recompra. Por fim havia questões sobre gênero, idade e renda do participante para oferecer dados demográficos básicos sobre a amostra.

### 3.5 COLETA E PREPARAÇÃO DOS DADOS

A pesquisa foi distribuída aos alunos na sala de aula, no laboratório e no *hall* de entrada da Escola de Administração durante o mês de maio de 2009. Os mesmos optaram por responder em sala de aula ou no intervalo. Os próprios alunos preencheram o instrumento de pesquisa para facilitar a coleta, uma vez que seria difícil para apenas um entrevistador realizar um número grande de entrevistas em um curto espaço de tempo. Ao final, teve 104 respondentes. Durante o período que os alunos estavam respondendo a pesquisa, a entrevistadora estava presente para explicar os objetivos da pesquisa e para sanar as dúvidas que ocorreram no preenchimento do questionário.

Após a coleta de dados, os mesmos foram migrados para o Software SPSS 16.0 para que fosse efetuada a análise dos dados. Antes da análise dos dados, foi efetuada a preparação dos mesmos através da normalidade, da análise dos valores omissos (*missing values*) e dos casos extremos (*outliers*).

A análise da normalidade buscou verificar os casos que apresentavam respostas somente nos extremos das escalas intervalares. Não foi observado nenhum caso que apresentou este tipo de problema.

A análise de *missing values* foi efetuada com o suporte do procedimento *Missing Value Analysis* do Software SPSS 16.0. Não foi encontrado nenhum caso de valor omissivo, o que se deve especialmente ao fato de que a maioria das perguntas era classificada como obrigatória.

A seguir foi realizada a análise dos *outliers* (observações atípicas). Conforme Hair *et al.* (2005), uma observação atípica é aquela que difere substancialmente das outras. No presente trabalho foram identificadas três situações atípicas, e essas foram retiradas do banco de dados, restando 101 observações válidas.

### 3.6 PROCESSO ESTATÍSTICO DE ANÁLISE

Para verificação das informações coletadas neste trabalho, alguns métodos estatísticos foram empregados com o suporte do Software SPSS 16.0. Constam análises estatísticas descritivas incluindo média, frequência, cruzamentos, além de análise de variância (ANOVA). A ANOVA é uma “*técnica estatística para estudar as diferenças entre as médias de duas ou mais populações*” (MALHOTRA, 2001).

Para se testar a relação entre os tipos de eventos e o comportamento de reclamação usou-se o procedimento de cruzamento juntamente com o teste de *Pearson*. O teste ANOVA foi realizado para medir a relação entre os tipos de eventos e o comportamento de boca a boca negativo e intenção de recompra, para a comparação entre as médias dos diferentes tipos de eventos encontrados.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

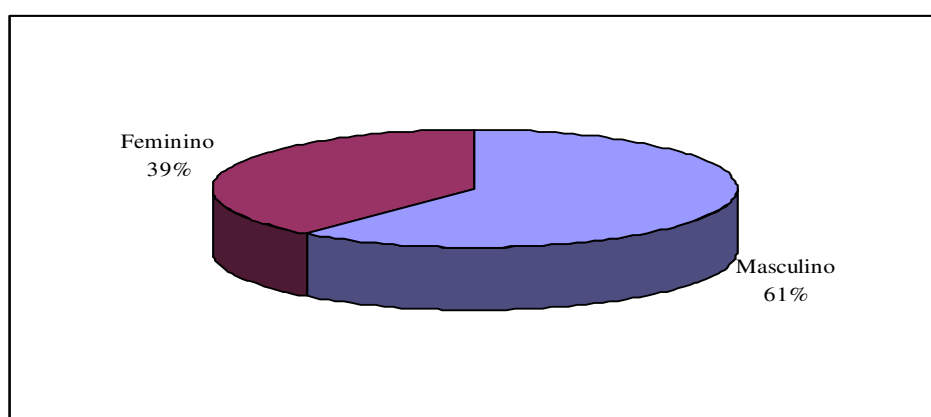
Nesse estudo foram utilizadas tanto a análise descritiva univariada, quanto a análise descritiva bivariada para a análise dos dados coletados. As análises univariadas são tabelas onde é analisada uma única variável. As análises bivariadas são as tabelas em que se cruzam e se analisam duas variáveis e a associação entre elas.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

O perfil desta amostra, com 101 entrevistados, evidenciou-se a partir das variáveis: gênero, idade e renda.

#### 4.1.1 Gênero

Em relação ao gênero dos entrevistados, o sexo masculino representou 61% do total de respondentes e o sexo feminino 39% conforme pode se observar no gráfico 1. Esses números ilustram a predominância dos homens no universo estudado, corroborando dados oficiais da Escola de Administração da UFRGS que indica 69% de alunos homens, contra 31% de alunas mulheres (BANDEIRA, 2009).



**Gráfico 1 – Gênero dos respondentes**  
Fonte: Coleta de Dados

### 4.1.2 Idade

A variável idade no questionário era uma pergunta aberta, sendo assim foi observado uma grande frequência na faixa dos 22 aos 24 anos, totalizando 51,6% da amostra. Porém em virtude da idade máxima da amostra ter sido 51 anos, acabou-se encontrando uma idade média de 25,52 anos. Essa frequência de idade se deve ao fato da coleta de dados ter sido realizada em um curso de graduação, ficando a média dentro da faixa de idade acadêmica.

**Tabela 3 – Idade da amostra**

<i>Idade</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>
Até 22 anos	29	28,7
De 23 a 24 anos	38	37,6
Acima de 24 anos	34	33,7
<b>Total</b>	101	100,0

Fonte: Coleta de Dados

### 4.1.3 Renda

De acordo com a Tabela 4, podemos notar que há um predomínio de renda individual na faixa de R\$1.001,00 a R\$ 3.000,00 reais, tendo 47,5% de todos os entrevistados com renda nessa categoria. Isso reflete o alto poder aquisitivo dos estudantes de administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

**Tabela 4 – Faixa de renda individual**

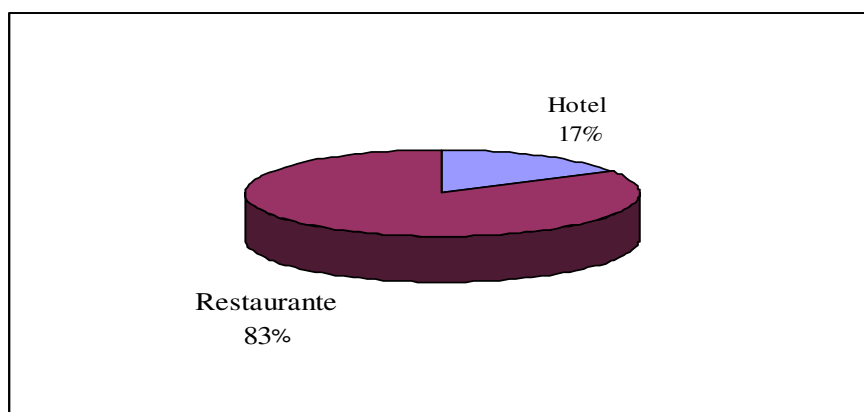
<i>Renda</i>	<i>Frequência</i>	<i>Percentual</i>
Até R\$ 1.000,00	28	27,7
De R\$ 1.001,00 a R\$ 3.000,00	48	47,5
De R\$ 3.001,00 a R\$ 5.000,00	25	24,8
<b>Total</b>	101	100,0

Fonte: Coleta de Dados



## 4.2 ANÁLISE UNIVARIADA

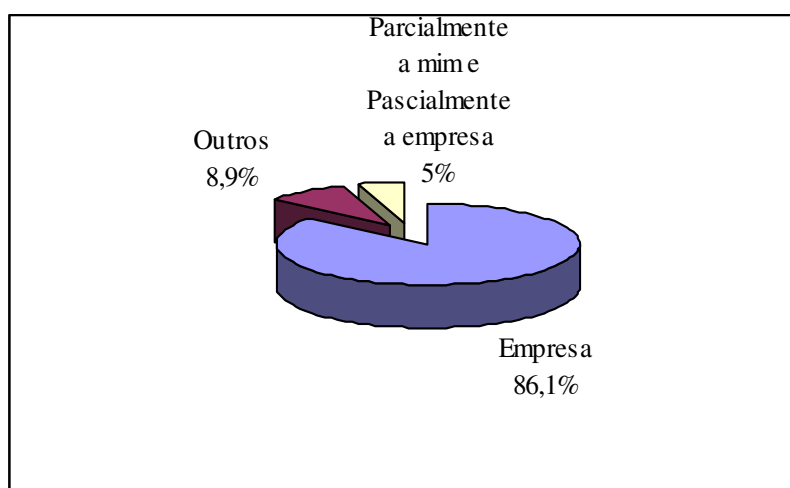
De acordo com o questionário aplicado, a primeira questão era relativa à escolha de um dos dois setores onde houvesse ocorrido o encontro insatisfatório de serviço. Como se pode observar no gráfico 2, 83,2% dos respondentes indicaram o setor de restaurantes, e apenas 16,8% lembraram de um evento no setor hoteleiro. Essa maior incidência de eventos no setor de restaurantes talvez se deva ao fato da maioria dos estudantes frequentar com mais assiduidade restaurantes do que hotéis, aumentando assim a probabilidade de eventos insatisfatórios nesses locais.



**Gráfico 2 – Setor do evento insatisfatório**

Fonte: Coleta de Dados

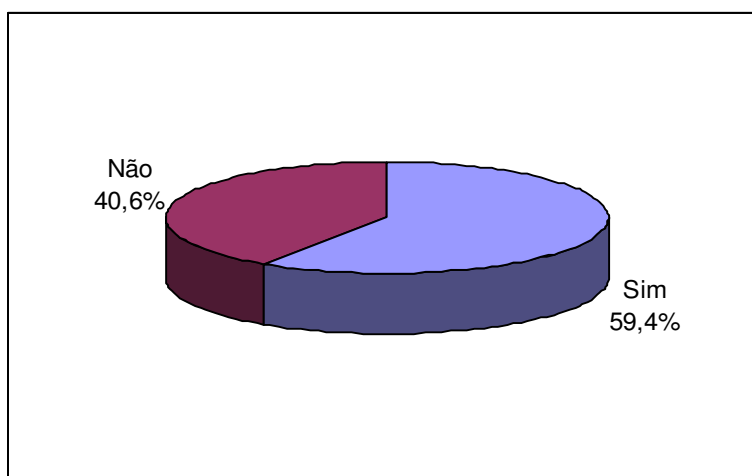
Com relação à atribuição da culpa pelo evento insatisfatório, do total de entrevistados, 86,1% atribuíram à culpa à empresa pelo evento insatisfatório, como podemos verificar no Gráfico 3. Apenas 5% consideraram metade culpados pela insatisfação. Em todos os casos (8,9%) em que a resposta marcada foi a opção “Outros”, surgiu como descrição “o funcionário” como o culpado pelo evento insatisfatório. Ao verificar os dados é possível notar que alguns dos respondentes não consideraram o “funcionário” como parte da empresa, esse decidiram separar a figura do funcionário da organização. Nenhum dos respondentes considerou a si próprio como o culpado, demonstrando uma tendência do consumidor de se isentar da responsabilidade.



**Gráfico 3 – Atribuição da culpa pelo evento insatisfatório**

Fonte: Coleta de Dados

A maior parte dos entrevistados (59,4%) reclamou frente à situação insatisfatória, conforme se pode observar no gráfico 4 a seguir, ficando este valor bem acima do proposto por Kotler (2006) que indica que menos de 5% do total de clientes insatisfeitos reclamam. Sendo que 57,4% destes que reclamaram não tiveram seus problemas resolvidos, conforme Tabela 5. Apenas 19,7% tiveram seu problema sanado, e 22,9% teve ele parcialmente resolvido. Notamos que entre os reclamantes, metade não obteve solução para o problema, um número que preocupa, pois o consumidor mesmo após efetuar uma reclamação não obteve uma resposta satisfatória.



**Gráfico 4 – Comportamento de Reclamação**

Fonte: Coleta de Dados

Tabela 5 – Resolução do problema

<i>O problema foi resolvido?</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>
Sim	12	19,7
Não	35	57,4
Parcialmente	14	23,0
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Coleta de Dados

Quanto ao comportamento de boca a boca negativo foi observado que 95% dos entrevistados apresentaram um comportamento de boca a boca negativo (vide Gráfico 5), tendo uma média de 8,4 pessoas, com mínima de uma e máximo de cinquenta, para as quais eles contaram sobre o evento insatisfatório, ficando esse valor um pouco abaixo do indicado por Kotler (2006), que aponta uma média de 11 pessoas.

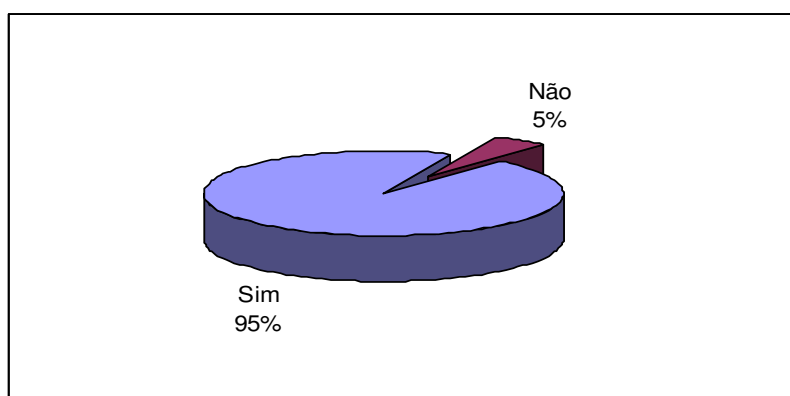


Gráfico 5 – Comportamento de boca a boca negativo

Fonte: Coleta de Dados

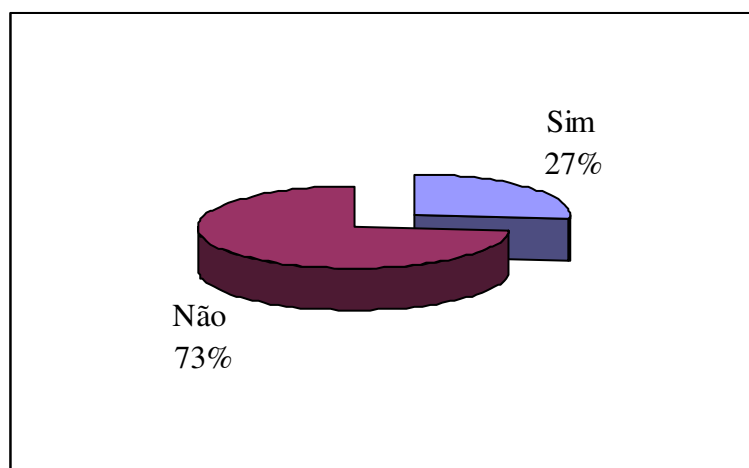
Recodificando a variável “Para aproximadamente quantas pessoas você comentou sobre o incidente”, que era uma questão aberta, encontrou-se uma maior frequência (40,6%) na categoria que menciona que os clientes comentaram para acima de oito pessoas sobre o evento insatisfatório, conforme podemos constatar na Tabela 6.

Tabela 6 – Para quantas pessoas comentou sobre o incidente insatisfatório

<i>O problema foi resolvido?</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>
Até 4 pessoas	33	34,4
De 5 a 8 pessoas	24	25,0
Acima de 8 pessoas	39	40,6
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100,0</b>

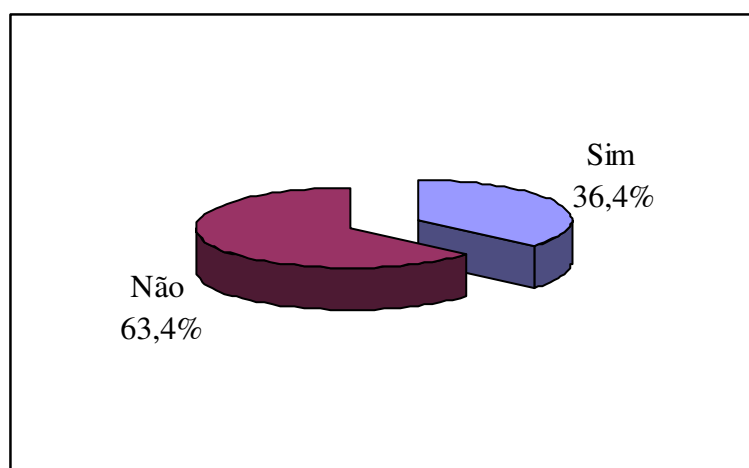
Fonte: Coleta de Dados

Dentre os entrevistados somente 26,7% declararam ter tomado alguma ação como consequência da insatisfação, como é possível observar no Gráfico 6, que se encontra logo abaixo, sendo que 74,15% destes adotaram a “Saída” da empresa como resposta, que é quando o cliente declara que não utilizará novamente os serviços da empresa em questão. Apareceram também como atitudes a reclamação formal à empresa (14%), resposta à pesquisa de satisfação (7%) e o não pagamento pelo serviço (4,85%). Com isso, constata-se que grande parte dos consumidores que revelaram tomar alguma atitude, adotou a saída da empresa como opção de ação frente ao evento insatisfatório, nesse caso um ato definido como privado no que se refere ao comportamento pós-insatisfação do consumidor segundo Day e Landon (1977).



**Gráfico 6 – Ação frente à insatisfação**  
Fonte: Coleta de Dados

Do universo dos respondentes verificou-se que 36,6% têm intenção de utilizar novamente os serviços da empresa, sendo que 63,4%, conforme Gráfico 7, declararam que não voltariam à organização em questão. Dessa forma, constata-se que após um incidente insatisfatório é baixa a probabilidade de o consumidor retornar ao estabelecimento onde o evento ocorreu.



**Gráfico 7 – Intenção de recompra**

Fonte: Coleta de Dados

Com o objetivo de avaliar a concordância referente ao comportamento de boca a boca negativo, fez-se afirmações em relação ao nível de conduta de propaganda negativa. Então, o respondente escolhia o grau de concordância com a afirmação variando de um (discordo totalmente) a cinco (concordo totalmente). Somando-se através de média simples as respostas da questão “Alertei amigos e familiares para não frequentarem este estabelecimento” encontrou-se uma média de 3,36 e desvio padrão médio de 1,29, vendo assim que a média dos entrevistados demonstrou uma resposta neutra para esta questão.

Calculando-se da mesma maneira a média dos valores das questões seguintes “Reclamei aos meus amigos e familiares sobre esta empresa” e “Eu falei aos meus amigos e familiares para não utilizarem este estabelecimento” foram encontradas uma média de 4,08 e 3,18 e desvio padrão de 1,00 e 1,34 respectivamente.

**Tabela 7 – Escala de concordância referente ao comportamento de boca a boca negativo**

<i>Variáveis</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>
Alertei amigos e familiares para não frequentarem este estabelecimento	3,36	1,29
Reclamei aos meus amigos e familiares sobre esta empresa	4,08	1,0
Eu falei aos meus amigos e familiares para não utilizarem este estabelecimento	3,18	1,34
<b>Total</b>	<b>3,54</b>	<b>1,08</b>

Fonte: Coleta de Dados

Da mesma forma que foi realizada uma análise da média e do desvio padrão das escalas que tratavam do comportamento de boca a boca negativo, foi efetuada uma para avaliar o nível de concordância referente a questões que envolviam intenção de recompra. É

possível notar, ao observar a Tabela 8, que todas as questões mostraram um grau baixo de concordância (média mínima de 1,60 e máxima de 2,51), demonstrando assim que a maioria dos respondentes apresenta uma baixa probabilidade de utilizar novamente os serviços das empresas onde ocorreram os eventos que resultaram em insatisfação, corroborando assim os resultados achados na questão dicotômica, que perguntava se o cliente teve a intenção de utilizar novamente os serviços da empresa em que ocorreu o evento insatisfatório, onde 63,4% dos entrevistados afirmaram não ter a intenção de recompra.

**Tabela 8 – Escala de concordância referente à intenção de recompra**

<i>Variáveis</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>
Usará os serviços desta empresa novamente	2,51	1,26
Realizará mais negócios com esta empresa nos próximos anos	2,33	1,26
No futuro, quando for viajar ou sair para comer, privilegiará...	1,83	1,09
Considerará esta empresa como sua primeira escolha...	1,60	1,01
<b>Total</b>	2,07	1,15

Fonte: Coleta de dados

#### 4.3 CLASSIFICAÇÃO DOS EVENTOS ATRAVÉS DA TÉCNICA DO INCIDENTE CRÍTICO (TIC)

Conforme já descrito, quatro questões do instrumento de coleta de dados foram compostas por perguntas abertas – com o propósito de o entrevistado lembrar o incidente ocorrido através da Técnica do Incidente Crítico (TIC). Dessas quatro, havia três questões que solicitavam a descrição do evento insatisfatório e uma que solicitava a data do acontecimento. A pergunta relativa à data do evento mostrou que 59,9% dos incidentes ocorreram nos últimos seis meses (de dezembro de 2008 a maio de 2009), e os 40,1% restantes foram eventos ocorridos há mais de seis meses (de maio de 2008 até novembro do mesmo ano).

Com as respostas das outras três questões foi realizada uma análise onde elas foram classificadas e agrupadas seguindo o modelo proposto por Bitner, Booms e Tretetaul (1990). Dois árbitros realizaram a classificação de forma independente, e apenas 5% dos eventos não tiveram a mesma classificação dada por eles, indicando 95% de concordância. Um número alto esse, principalmente quando se considera que o sistema classificatório desse estudo

possui 12 categorias. Nos casos de discrepâncias entre as designações do primeiro e do segundo árbitro um terceiro árbitro resolveu e realizou a classificação desses eventos.

Segundo a Tabela 9, podemos notar que 45,5% dos incidentes observados puderam ser classificados dentro do grupo 1 (um), que tratam da resposta de funcionários a falhas no sistema de entrega do serviço (Recuperação). O segundo grupo que apresentou maior frequência foi o 3 (três), com 31,7%, que aborda ações espontâneas e não solicitadas de funcionários (Espontaneidade). E o grupo com menor frequência foi o 2 (dois) que versa sobre respostas de funcionários a necessidades e pedidos de clientes (Adaptabilidade), com 22,8%. Essa ordem de frequência corrobora a ordem encontrada por Bitner, Booms e Tretault (1990), porém há uma distância maior entre o grupo 1 (um) e 3 (três) neste estudo do que no dos autores supracitados.

Dentro do grupo 1 (Recuperação) notamos que há uma frequência maior na categoria que aborda falhas relativas ao núcleo do serviço, que versa a respeito das falhas que envolvem o centro do processamento do serviço, com 28,7%. Em segundo lugar (relativo à frequência) ficou a categoria “serviço lento demais”, que representa uma demora maior que o esperado, com 9,9%. E com 6,9% aparece a categoria “serviço não-disponível”, que se refere a serviços que deveriam estar disponíveis, mas que estão em falta ou ausentes, seguindo assim a mesma ordem observada por Bitner, Booms e Tretault (1990), variando apenas nos percentuais.

No grupo 2 (Adaptabilidade) a categoria mais citada foi a que dizia respeito a preferências dos clientes, com 19,8%, indicando que os funcionários não conseguiram se adaptar as exigências dos consumidores, não conseguindo assim personalizar o serviço. Clientes com necessidades especiais (físicas, linguísticas, sociológicas, dietética, médicas) e outros potencialmente problemáticos (quando outros consumidores potencialmente tensionam o encontro, como por exemplo, embriaguez, grosseria) não apresentaram uma frequência significativa.

Já no grupo 3 (Espontaneidade), a “atenção prestada ao cliente” foi a que apresentou um maior número de ocorrências, com 19,8%, demonstrando assim a necessidade que o consumidor tem em se sentir acolhido. A categoria relativa a comportamento fora da normalidade do funcionário apresentou frequência de 8,9%, que representava os eventos que indicavam violações de etiqueta básica, toques impróprios, grosserias do funcionário.

As categorias do grupo 2 (dois) “Erro admitido de clientes” e do Grupo 3 (três) “Comportamento de funcionários no contexto de normas culturais” e “Avaliação *gestalt*” não foram identificadas em nenhum dos incidentes relatados. Isso sugere que nenhum cliente

indicou que a sua insatisfação foi resultado de um erro próprio. Também não foi observado nenhum evento cuja insatisfação derivou de uma conduta imprópria do funcionário relativa ao contexto de normas culturais. Da mesma forma, nenhum incidente pode ser relacionado à categoria que se refere à avaliação *gestalt*, que é quando a insatisfação não deriva apenas de um ponto, e sim do conjunto do serviço prestado, podendo dizer que é quando “tudo deu errado”. Essas categorias também foram as que apresentaram menor frequência no estudo de Bitner, Booms e Tretault (1990).

Nenhuma categoria nova foi encontrada no presente estudo. A Tabela 9 evidenciou a distribuição de frequência encontrada relativa à classificação dos grupos e categorias dos incidentes encontradas neste estudo, juntamente com a encontrada por Bitner, Booms e Tretault (1990).



Tabela 9 – Classificação de grupo e categoria por tipo de resultado de incidente

GRUPO E CATEGORIA	Tipo de Incidente		Tipos de Incidentes	
	(Presente Pesquisa)		(BBT, 1990)	
	N.	%	N.	%
<b>Grupo 1. Resposta de funcionários a falhas no sistema de entrega do serviço</b>				
A) Serviço não-disponível	7	<b>6,9</b>	29	<b>8.2</b>
B) Serviço lento demais	10	<b>9,9</b>	53	<b>15.1</b>
C) Outras falhas no núcleo de serviço	29	<b>28,7</b>	69	<b>19.6</b>
Subtotal Grupo 1	46	<b>45,5</b>	151	<b>42.9</b>
<b>Grupo 2. Resposta de funcionários a necessidades e pedidos de clientes</b>				
A) Clientes com “necessidades especiais”	2	<b>2</b>	6	<b>1.7</b>
B) Preferências de clientes	20	<b>19,8</b>	37	<b>10.5</b>
C) Erro admitido de clientes	0	<b>0</b>	8	<b>2.3</b>
D) Outros potencialmente problemático	1	<b>1</b>	4	<b>1.1</b>
Subtotal Grupo 2	23	<b>22,8</b>	55	<b>15.6</b>
<b>Grupo 3. Ações espontâneas e não solicitadas de funcionários</b>				
A) Atenção prestada ao cliente	20	<b>19,8</b>	48	<b>13.6</b>
B) Comportamento realmente fora do comum de funcionários	9	<b>8,9</b>	41	<b>11.6</b>
C) Comportamento de funcionários no contexto de normas culturais	0	<b>0</b>	42	<b>11.9</b>
D) Avaliação <i>gestalt</i>	0	<b>0</b>	15	<b>4.3</b>
E) Desempenho em circunstâncias adversas	3	<b>3</b>	0	<b>0</b>
Subtotal Grupo 3	32	<b>31,7</b>	146	<b>41.5</b>
<b>Total</b>	101	100	352	100

BBT: Bitner, Booms e Tretault (1990)

N.: Frequência

Fonte: Elaborada pela autora do presente trabalho

Na Tabela 10 a seguir podemos conferir alguns exemplos dos incidentes relatados relativos ao grupo 1 (Recuperação).

**Tabela 10 – Exemplos de incidentes relatados do grupo 1 (resposta de funcionários a falhas no sistema de entrega do serviço)**

CATEGORIA	INCIDENTE
Serviço não-disponível	Em uma pizzaria a garçonete informou que não estavam mais servindo pizzas, mas eu apenas tinha comido três fatias. Fiquei chateado que não tinha mais.
Serviço lento demais	Certa vez fui a um restaurante <i>fast-food</i> e fiz o meu pedido. Depois de muito tempo ele chegou. Fiquei insatisfeito porque era para ser um restaurante <i>fast-food</i> e foi um <i>slow-food</i> .
Outras falhas no núcleo de serviço	Restaurante Jeff Grill – Shopping Total, o qual frequento mensalmente e faço sempre o mesmo pedido customizado (Ala minuta sem ovo e sem salada) para duas pessoas. Um momento em que fiquei insatisfeito e que me fez reduzir drasticamente a frequência de idas ao mesmo foi em um dia em que compareci ao local em horário de menos fluxo (perto das 18h), e percebi que parte de nossa refeição não era feita na hora, e sim requentada. Com isso, a carne requentada vinha dura, e as batatas já se notavam que eram velhas.

Fonte: Coleta de Dados

Já na Tabela 11 é possível visualizar exemplos dos incidentes relatados relativos ao grupo 2 (Adaptabilidade).

**Tabela 11 – Exemplos de incidentes relatados do grupo 2 (resposta de funcionários a necessidades e pedidos de clientes)**

CATEGORIA	INCIDENTE
Clientes com “necessidades especiais”	Tenho intolerância a glúten, e ao ir a um restaurante o mesmo não tinha muitas opções de refeições sem glúten. Fiquei muito insatisfeita.
Preferências de clientes	O encontro aconteceu em uma pizzaria, onde eu pedi ao garçom que me trouxesse a pizza sem cebola e o mesmo me informou que não tinha como retirar a cebola dos ingredientes.
Outros potencialmente problemáticos	Fui a um restaurante com o meu namorado e me arrumaram um lugar ao lado de uma família muito barulhenta, tanto que nem conseguia escutar o que meu namorado falava.

Fonte: Coleta de Dados

Pode-se conferir na Tabela 12 exemplos de incidentes relatados que se encaixaram nas categorias do grupo 3.

**Tabela 12 – Exemplos de incidentes relatados do grupo 3 (ações espontâneas e não solicitadas de funcionários)**

CATEGORIA	INCIDENTE
Atenção prestada ao cliente	Ao fazer um <i>check in</i> em um hotel, devido ao movimento na recepção meu terno foi trocado e parou em outro quarto. Fiquei insatisfeito porque ao relatar meu problema aos funcionários nenhum me deu o auxílio que eu esperava para localizar meu pertence.
Comportamento realmente fora do comum de funcionários	Ao verificar a conta notei que havia lançamentos de produtos que não havíamos consumido. Fui reclamar ao garçom e o mesmo foi ríspido, primeiramente informando que tudo que estava ali era devido. Depois de muito tempo e de falar com o gerente os produtos foram estornados.
Desempenho em circunstâncias adversas	Estava retornando de um vôo internacional e deveria pernoitar em São Paulo. Ao chegar no hotel fui informado que o local estava sem água o dia inteiro. O problema foi que eles não tinham nenhuma solução de emergência para os hóspedes. Depois de muita insistência consegui que eles se dispusessem a procurar um outro hotel para mim e providenciar o traslado.

Fonte: Coleta de Dados

#### 4.4 ANÁLISES BIVARIADAS

Com o objetivo de consubstanciar uma análise mais representativa, optou-se por comparar as médias das variáveis de comportamento de reclamação, boca a boca negativo e

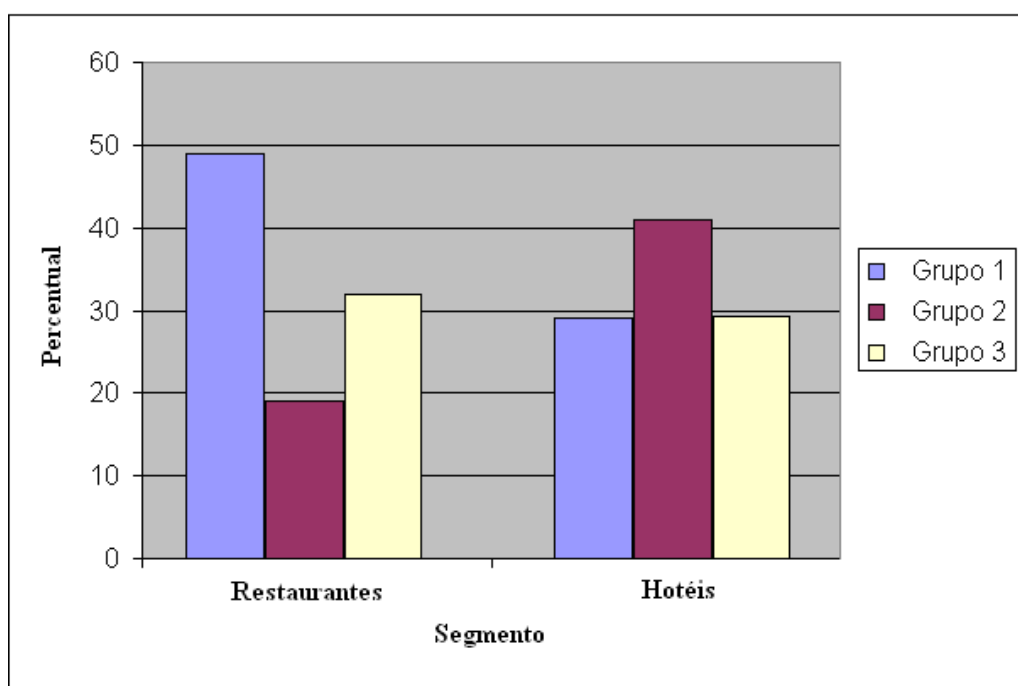
intenção de recompra, com os atributos relacionados à classificação dos eventos insatisfatórios. Neste estudo, a análise de variância ANOVA foi utilizada para comparação das médias. O teste Tukey foi utilizado quando comparado três ou mais médias de forma a identificar em qual delas ocorre a diferença significativa.

Vale salientar que o nível de significância aceitável é o compreendido até 0,05, ou seja, até este valor pode-se concluir que existe diferença de médias. E no caso específico do estudo em questão, é possível determinar se a classificação interfere no tipo de resposta à insatisfação.

#### **4.4.1 Cruzamento da classificação de incidentes com o tipo de segmento**

Com auxílio do Software SPSS 16.0 foi feito o cruzamento de “Classificação do tipo de incidente” com o tipo de segmento.

Quanto à classificação de incidentes observando o tipo de segmento, nota-se no Gráfico 8 que no setor hoteleiro há maiores índices dentro do grupo 2 (dois), que fala sobre a Adaptabilidade (resposta de funcionários a necessidades e pedidos de clientes), por sua vez no setor de restaurantes há maior frequência no Grupo 1 (um), que se refere a abordagem Recuperação – ações espontâneas e não solicitadas de funcionários –. Ainda em relação ao setor de restaurantes, no que se relaciona à frequência, aparece com a segunda menor, o grupo 3 (três) da Espontaneidade (Ações espontâneas e não solicitadas de funcionários), e em último aparece o grupo 2 (dois). Com isto é possível constatar que quando o evento ocorreu em hotéis, a insatisfação mais frequente resultou de uma falta de habilidade do funcionário em se adaptar as exigências e necessidades dos clientes. Já no ramo de restaurantes, a maior causa da insatisfação foi em virtude de alguma falha ocorrida no sistema de execução dos serviços e que o empregado, por falta de capacidade/disposição, não conseguiu resolver.



**Gráfico 8 - Classificação de incidentes por tipo de segmento**

Fonte: Coleta de Dados

#### **4.4.2 Cruzamentos do tipo de incidente com o comportamento de reclamação**

Aplicando-se o teste do qui-quadrado (Pearson) em relação ao comportamento de reclamação com o tipo de incidente, pode-se constatar que não há diferença significativa entre os três grupos, conforme se verifica na Tabela 13. O resultado mostra que independente do grupo em que foi classificado o evento, o comportamento de reclamação não varia expressivamente.

Entre os respondentes que tiveram seus incidentes classificados no grupo 1 (um), 63% reclamaram a empresa e apenas 37% não reclamou. Estes dados mostram uma tendência de que quando a falha de serviço estiver relacionada a atributos que envolvem a recuperação de serviço, maior será a chance do mesmo reclamar à empresa.

Em relação aos incidentes classificados dentro do grupo 2, também se nota uma grande probabilidade de reclamação, com 61%. O grupo 3 foi o que apresentou o menor índice de reclamação entre os três grupos, ficando com 53%.

**Tabela 13 - Cruzamento tipo de eventos e comportamento de reclamação**

<i>Classificação</i>	<i>Reclamação</i>				<i>Total</i>
	<i>Sim</i>		<i>Não</i>		
	<i>N.</i>	<i>%</i>	<i>N.</i>	<i>%</i>	<i>N.</i>
Grupo 1	29	63%	17	37%	46
Grupo 2	14	61%	9	39%	23
Grupo 3	17	53%	15	47%	32
<b>Total</b>	60		41		101

Fonte: Coleta de dados

$p = 0,796 (>0,05)$

#### 4.4.3 Análise do tipo de evento e o comportamento de boca a boca negativo (ANOVA)

Em relação à ANOVA para comparar as médias dos diferentes grupos de respondentes (definidos pelos tipos de eventos) com relação ao comportamento de boca a boca negativo, verificou-se um índice 0,21, acima do limite estabelecido de 0,05, ou seja, independentemente do tipo de evento insatisfatório experimentado, o comportamento de boca a boca negativo foi similar.

**Tabela 14 – Tipo de Evento e o Comportamento de Boca a Boca Negativo (ANOVA)**

<i>Classificação</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Frequência</i>	<i>ANOVA</i>
Grupo 1	3,38	1,10		
Grupo 2	3,86	0,97		
Grupo 3	3,55	1,10	1,55	0,21
<b>Total</b>	3,54	1,08		

Fonte: Coleta de Dados

#### 4.4.4 Análise do tipo de incidente com a intenção de recompra (ANOVA)

De acordo com a Tabela 18, o teste de análise de variância ANOVA obteve significância de 0,56.. Com isso constata-se que independente do grupo em que foi classificado o evento, a intenção de recompra apresenta índices semelhantes.

**Tabela 15 – Tipo de Evento e a Intenção de Recompra (ANOVA)**

<i>Classificação</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Frequência</i>	<i>ANOVA</i>
Grupo 1	2,19	1,08		
Grupo 2	1,95	0,87		
Grupo 3	1,98	1,01	0,57	0,56
<b>Total</b>	2,07	1,01		

Fonte: Coleta de dados



## 5 CONCLUSÕES

O principal objetivo do presente trabalho foi identificar, a partir da perspectiva do consumidor, o que faz um encontro de serviço ser percebido como insatisfatório, classificando os eventos que levam à insatisfação do consumidor, além de verificar a relação entre os tipos de eventos e a intenção de recompra, comportamento de reclamação e comunicação boca a boca negativa.

Os dados da análise foram originados através de uma amostra de estudantes da graduação da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, suscetíveis a responder aos questionamentos pertinentes ao instrumento de coleta elaborado. Quanto ao perfil do respondente, como já mencionado, a maioria é do sexo masculino (61%), com idade compreendida entre 22 a 24 anos e com renda entre R\$ 1.000,00 e R\$ 3.000,00.

Todos os incidentes relatados puderam ser classificados dentro das categorias propostas por Bitner, Booms e Tretault (1990), sugerindo assim que os consumidores geralmente relatam incidentes com as mesmas fontes de insatisfação. Também houve fortes semelhanças entre as proporções encontradas pelo presente estudo e pela pesquisa realizada pelos autores supracitados.

A partir da avaliação realizada, baseada na revisão teórica e em dados estatísticos, percebe-se que grande parte (45,5%) dos incidentes observados foi classificada dentro do grupo que inclui as respostas de funcionários a falhas no sistema de entrega do serviço (Recuperação). Isso corrobora a ideia de Iacobucci, Grayson e Ostrom (In BATESON; HOFFMANN, 2001), que afirma que grande parte da insatisfação vem a partir de falhas na oferta nuclear (atividade principal). Bitner, Booms e Mohr (1994) também apontam a confiabilidade do serviço como a dimensão mais importante usada por consumidores para julgar a qualidade do serviço.

Eventos que envolviam ações espontâneas e não solicitadas de funcionário, relativos ao grupo 3 (Espontaneidade), representaram 31,7% dos incidentes relatados, refletindo assim comportamentos negativos considerados negativos e inaceitáveis (como grosseria, falta de atenção, discriminação), o que indica um certo despreparo destes no que se refere ao atendimento ao cliente.

O grupo que aborda respostas de funcionários a necessidades e pedidos de clientes (Adaptabilidade) apresentou a frequência mais modesta, 22,8 %, mas o fato de haver

incidentes classificados nesse grupo demonstrou que os consumidores também ficam insatisfeitos quando a empresa não consegue adaptar o sistema de fornecimento de serviço a suas necessidades pessoais que são demandadas no encontro de serviço, e dessa forma, personalizar o serviço.

Esses resultados indicam uma necessidade de processamento do serviço e análise do sistema que envolve o encontro de serviço para determinar as causas da falha. Feito isso, os sistemas podem ser reprojatados, e os processos aprimorados para garantir maior confiabilidade da parte do consumidor. Todavia, a melhor maneira de evitar a insatisfação é não falhar.

Constatou-se que 86,1% dos respondentes consideram a empresa como culpada pelo evento insatisfatório. Esse resultado não é inesperado, tendo em vista que quando as coisas não apresentam um bom resultado, as pessoas tendem a culpar fatores externos e situacionais ao invés de atribuir a falha a suas próprias imperfeições (BITNER; BOOMS; MOHR, 1994). Isso se reflete claramente na observação que consumidores não relataram incidentes insatisfatórios causados por seu próprio comportamento problemático, tanto que nenhum incidente pode ser classificado na categoria “Erro admitido de clientes”.

Além disso, a maior parte dos entrevistados (60,4%) reclamou frente à situação insatisfatória. Contudo, apenas 19,7% dos reclamantes tiveram seu problema resolvido, um dado preocupante, visto que no momento em que o cliente ofereceu a oportunidade para a organização se redimir de seu erro, ela não aproveitou, e dessa forma não está colaborando para o seu sucesso.

Os cruzamentos que foram feitos em relação à classificação e comportamento de reclamação, boca a boca negativo e intenção de recompra para se verificar uma possível correlação entre elas, não evidenciaram correlações significativas, denotando que os comportamentos de comunicação boca a boca negativo e intenções de recompra ocorreram independentes do tipo de incidente insatisfatório ocorrido. Isso demonstra que os incidentes podem ter magnitudes ou intensidades semelhantes na visão do consumidor.

Atualmente, a prestação de serviços ainda não está completamente voltada para evitar a insatisfação do cliente, e pelo que foi visto no presente trabalho, nem para reparar a insatisfação causada. Acredita-se que quando as empresas começarem a se atentarem para o encontro de serviço, elas provavelmente estarão mais capacitadas para o desenvolvimento de mecanismos que sejam capazes de evitar que a insatisfação ocorra, aumentando assim o contentamento dos seus clientes e por consequência os seus resultados.

A partir dos dados encontrados, pode se inferir que existe uma necessidade das empresas em investir no encontro de serviço e no relacionamento pós-compra, para assim criar canais eficazes de comunicação com seus consumidores para que estes consigam informar devidamente a empresa quando ocorrer algum tipo de falha em relação aos produtos e serviços, e com isto tentar resolver o problema ocorrido. Consumidores insatisfeitos podem abandonar a empresa. Evidência disso é o fato de que cerca de 20% dos respondentes disseram que abandonaram a empresa após o incidente. Os clientes também podem (e adotam) outras ações como alertar amigos e familiares sobre o problema ocorrido, como foi observado no decorrer do trabalho. Todas essas atitudes são prejudiciais para a organização, devendo essa, portanto, realizar um monitoramento dos casos de insatisfação para que esses possam ser completamente evitados ou minimizados antes de adquirirem impacto.

Por fim, acredita-se que os resultados deste estudo podem ser válidos para que as empresas invistam mais em programas que busquem evitar que incidentes insatisfatórios ocorram em encontros de serviço, voltando-se assim para a conquista de um nível de satisfação mais elevado. As análises trouxeram informações relevantes que poderão servir como base para futuros processos decisórios dos gestores de empresas do setor de serviços.

## 5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÃO PARA FUTURAS PESQUISAS

É quase impossível obter informações de todos os indivíduos que formam o grupo pesquisado, tanto por motivos que envolvem tempo, quanto custo. Assim sendo, a principal limitação deste estudo deve-se ao fato da amostra ser não probabilística por conveniência, e representada por um número relativamente pequeno de entrevistados (101), não correspondendo efetivamente aos resultados gerais da população.

Outra limitação se refere à forma de aplicação dos questionários, que somente foi aplicado diretamente aos alunos da administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Recomenda-se que, nos próximos estudos, também existam outros meios de acesso aos entrevistados, além de se utilizar outros meios de recolhimento de resposta, tais como entrevistas pessoais, o que é recomendado por Flanagan (1973), seguindo a Técnica do Incidente Crítico.

Sugere-se, para pesquisas posteriores, que se efetue esse tipo de estudo em um outro contexto do setor de serviços, podendo ser feito com incidentes ocorridos em companhias aéreas, bancos, salões de beleza (cabeleireiros), entre outros, além de poder também incluir eventos satisfatórios no estudo e adicionar relatos a partir da perspectiva de funcionários de contato, que é um outro elemento da tríade do encontro de serviço (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000), e que são boas fontes de informações sobre atitudes dos consumidores.

É desejável que futuros estudos possam desenvolver o sistema de classificação proposto por Bitner, Booms e Tretreault (1990) em outros contextos e épocas, coletando incidentes ocorridos em vários ambientes e com vários informantes (consumidores versus prestadores de serviço, consumidores em diferentes culturas) com o intuito de validar empiricamente essa classificação, pois seria útil ter um plano vigoroso de classificação para o desenvolvimento de teorias e práticas.

Desta forma, futuras pesquisas podem superar as restrições encontradas neste estudo e fornecer informações mais completas e generalizadas sobre os incidentes insatisfatórios ocorridos em encontros de serviços, para identificar outras subcategorias dentro dos grupos e relacionar tipos de incidentes com condições, circunstâncias e segmentos de consumidores do setor de serviços, pois observa-se que há um espaço disponível para pesquisas nessa área.

## REFERÊNCIAS

- ANDREASEN, A. Consumer Satisfaction in Loose Monopolies: The Case of Medical Care. **Journal of Public Policy and Marketing**, v. 2, p. 122-135, 1984.
- ARAÚJO, Marcus augusto Vasconcelos; PRIMO, Marcos André Mendes; ARAUJO, Francisco José Costa. **Analisando a relação entre Percepções de Justiça e Satisfação após uma Falha de Serviço: estudo de caso em um Call Center de Telecomunicações**. In: Encontro Anual da ANPAD. Rio de Janeiro. 2007. 1 CD-ROM
- BABIN, B. J.; GRIFFIN, M.. The Nature of Satisfacting: An Updated Examination and Analysis. **Journal of Business Research**. v. 41, n.2, p. 127-136, 1998.
- BANDEIRA, Gustavo Andrada. **Gênero dos Alunos da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. Entrevistador: Karina Netto Bilher, aluna de graduação da UFRGS. Porto Alegre, maio, 2009.
- BATESON, John E. G.; HOFFMANN, K. D.. **Marketing de Serviços**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BEARDEN, W. O.; TEEL, J. E.. Selected Determinants of Consumer Satisfaction and Complaint Reports. **Journal of Marketing Research**, v. XX, p. 8-21, February., 1983.
- BEBER, Sedinei José Nardelli. ROSSI, Carlos Alberto Vargas. Estudo da insatisfação do consumidor nos serviços prestados por assistências técnicas autorizadas de automóveis. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 33-49, abr./jun., 2006.
- BITNER, Mary Jo; BOOMS, Bernard H.; TRETEAULT, Mary Stanfield. The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. **Journal Of Marketing**. v. 54, p. 71-84, Jan., 1990.
- BITNER, Mary Jo. “Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses”. **Journal of Marketing**. v. 54, p. 69-82, april, 1990.
- BITNER, May Jo; BOOMS, Bernard H.; MOHR, Lois A.. Critical Service Encounters: the employee’s viewpoint. **Journal Of Marketing**. Chicago, v. 58, n.4, p. 95-106, Oct. 1994.
- BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W.; ENGEL, James F.. **Comportamento do Consumidor**. 9 ed. São Paulo: Thomson, 2005.
- BLODGETT, J. G.; ANDERSON, R. D. A Bayesian Network Model of the Consumer Complaint Process. **Journal of Service Research**, v. 2, n. 4, p. 321-338, 2000.
- CARLZON, Jan. **A Hora da verdade: O Clássico Sobre Liderança Que Revolucionou A Administração de Empresas**. 5.ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

CHETOCHINE, Georges. **Buzz Marketing**: sua marca na boca do cliente. São Paulo: Financial Times – Prentice Hall, 2006.

CIA – Central Intelligence Agency. Disponível em <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2012.html>>. Acesso em 06/04/2009.

CORREA, Stela Cristina Hott; PEREIRA, Gabriela de Bem; ALMEIDA, Victor Manuel Cunha de. **Comportamentos e Emoções durante Falhas e Recuperações de Serviços: Um Estudo com Clientes de Bancos e Operadoras de Telefonia**. In: Encontro Anual da ANPAD. Rio de Janeiro. 2007. 1 CD-ROM

DAY, R. L.; LANDON, E. L.. Toward a Theory of Consumer Complaining Behavior. In: WOODSIDE, A.; SHETH, J.; BENETT, P. **Consumer and Industrial Buying Behavior**. New York: North-Holland, p. 425-437, 1977.

DAY, R. Modeling Choices Among Alternative Responses to Dissatisfaction with Durable Products. In: BELK, R. **Advances in Consumer Research**. 11 ed. Ann Arbor: ACR, 1984.

DELA COLETA, J. A. **A análise do trabalho e a determinação de critérios em psicologia aplicada**. Arquivo Brasileiro Psicologia Aplicada, Rio de Janeiro, v.24, n.3, p.71-82, jul / set, 1972.

ENGEL, James, BLACKWELL, Roger, MINIARD, Paul. **Comportamento do Consumidor**. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 2005.

ETZEL, M. J.; SILVERMAN, B.I. A managerial perspective on directions for retail customer dissatisfaction research. *Journal of Retailing*, v. 57, n. 3, p. 124-137, 1981.

FERNANDES, Daniel Von der Heyde. **A construção de uma tipologia dos consumidores para resposta à insatisfação**. In: Encontro Anual da ANPAD. Rio de Janeiro, 2006. 1 CD-ROM

FERNANDES, Daniel Von der Heyde; SANTOS, Cristiane P.. **As Consequências da Insatisfação dos Clientes**. In: Encontro de Marketing da ANPAD. Rio de Janeiro, 2006. 1 CD-ROM

FERNANDES, Daniel Von der Heyde. **O Comportamento de Retaliação do Consumidor e Seus Antecedentes**. 2008. 130 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

FERREL, O. C.; HARTLINE, Michael D.. **Estratégia de Marketing**. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J.; **Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia de informação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FLANAGAN, John C. **The Critical Incident Technique**. Psychological Bulletin, v. 51, p.327-357, July, 1954.

FLANAGAN, J.C. **A técnica do incidente crítico**. Arquivo Brasileiro Psicologia Aplicada, Rio de Janeiro, v. 25, n.2, p.99-141, abr / jun, 1973.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing Gerenciamento e Serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de Relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para a economia de rede**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, Jr., Joseph F.; ANDERSON, Rolph E.; THATAM, Ronald L.; BLACK, William C.. **Análise Multivariada de Dados**. 5 ed.. Porto Alegre: Bookmann , 2005.

HARTLINE, Michael D.; FERREL, O. C.. O gerenciamento de funcionários de contato com o cliente: uma investigação empírica. In: BATESON, John E. G.; HOFFMANN, K. D.. **Marketing de Serviços**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 250 – 272.

HELLIER, P. K., GEURSEN, G. M., CARR, R. A., RICKARD, J. A. Customer Repurchase Intention : A General Structural Equation Model. *European Journal of Marketing*, v. 37, n. 11/12, p. 1762-1800, 2003.

HIRSCHMAN, A. **Exit, Voice and Loyalty**. Cambridge: Harvard University Press, 1970.

IACOBUCCI, Dawn; KENT, Grayson; OSTROM, Amy. Fábulas sobre satisfação do cliente. In: BATESON, John E. G.; HOFFMANN, K. D.. **Marketing de Serviços**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 403 – 406.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/>>. Acesso em 25/11/2008 .

IPSOS. Disponível em <<http://www.ipsos.com.br/default.asp?resolucao=1280X1024>> Acesso em 26 de setembro de 2008.

KOTLER, Philip. **Marketing Para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. Tradução Bazen Tecnologia e Linguística – São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LABARBERA, P.; MAZURSKY, D.. A longitudinal assessment of consumer satisfaction/dissatisfaction: the dynamic aspect of the cognitive process. **Journal of Marketing Research**, v. 20, n. 4, p. 393-404, Nov., 1983.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

- MADDOX, R. N. Two-factor Theory and Consumer Satisfaction: Replication and Extension. **Journal of Consumer Research**, v. 8, n. 1., p.97-103, Jun., 1981.
- MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma abordagem aplicada**. Porto Alegre: Bookmann, 2001.
- MANGOLD, W. G., MILLER, F., BROCKWAY, G. R. *The Journal of Services Marketing*, v. 13, n. 1, p. 73, Santa Barbara, 1999.
- MAZZA, Adriana Carla Avelino, FREITAS, Ana Augusta Ferreira de. **As Relações Interpessoais em Encontros de Serviço: Uma Abordagem à Luz da Teoria das Trocas Sociais**. In: Encontro Anual da ANPAD. Rio de Janeiro. 2007. 1 CD-ROM
- MCKENNA, R.. **Marketing de relacionamento**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993.
- MOURA, Gisela Maria Schebella Souto de. **Encontros de Serviço e Satisfação de Clientes em Hospitais**. 2006. 170 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.
- MOWEN, J. C.; MINOR, M. S. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- MURRAY, K. B. A Test of Services Marketing Theory: Consumer Information Acquisition Activities. *Journal of Marketing*, v. 55, p. 10-25, Janeiro, 1991.
- NYER, P. U.. An investigation into whether complaining can cause increased consumer satisfaction. **Journal of Consumer Marketing**, v. 17. n. 1, p. 9-20, 2000.
- OLIVER, Richard L. **Satisfaction – a Behavioral Perspective on the Consumer**. Irwin-McGraw. P. 9-29, 1996.
- RICHINS, M. L. Negative Word-of-Mouth by Dissatisfied Consumers: A Pilot Study. **Journal of Marketing**. v. 47, p. 68-78, 1983.
- SANTOS, Cristiane P. **Análise do Comportamento do Consumidor Frente Experiências Insatisfatórias com Eletrodomésticos, em Santa Maria, RS**. 1996 138 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1996.
- SANTOS, Cristiane P.. **O Impacto do Gerenciamento de Reclamações na Confiança e na Lealdade do Consumidor, no Contexto de Trocas de Serviços Relacionais**. 2001. 253f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.
- SANTOS, Rubens C.. TIC – Técnica do incidente crítico - ferramenta para estimular o aprendizado organizacional. **Revista Marketing Industrial**, p.24-30, 2001.



SHETH, Jagdish; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.

SHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie L. **Comportamento do consumidor**. 6 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SILVERMAN, G. How to harness the awesome power of word of mouth. **Direct Marketing**, v. 60, n. 7, p. 32-38, Nov., 1997.

SINGH, J. Consumer Complaint Intentions and Behavior: Definitional and Taxonomical Issues. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 1, p. 93-108, Jan., 1988.

SLONGO, Luiz Antonio. MUSSNICH, Rafael Augusto Esbroglio. Serviços ao cliente e marketing de relacionamento no setor hoteleiro de Porto Alegre. **Revista de administração contemporânea**. v. 9, n.1, p. 149-170, jan./mar., 2005.

SOLOMON, Michael R.. **O Comportamento do Consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 5 ed.. Porto Alegre: Bookman, 2002.

TAX, S.; BROWN, S.; CHANDRASHEKARAN, M. Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, v.62, p.60-76, April, 1998.

TECHNICAL ASSISTANCE RESEARCH PROGRAM – TARP. **Consumer Complaint Handling in America: Summary of Findings**, Washington: White House Office of Consumer Affairs, 1979.

\_\_\_\_\_. **Consumer Complaint Handling in America: An Update Study**, Washington: White House Office of Consumer Affairs, 1986.

TREZ, Guilherme; LUCE, Fernando Bins. **Os Serviços ao Cliente e a Performance da Empresa**. In: Encontro Anual da ANPAD. Campinas. 2001. 1 CD-ROM

ZEITHAML, Valerie A.; BITNER, Mary Jo. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente**. 2. ed.. Porto Alegre: Bookman, 2003.

## ANEXO A – INSTRUMENTO DE PESQUISA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

**Pesquisa sobre o estudo sobre os incidentes insatisfatórios**  
**em encontros de serviços**

Enquanto consumidor, você possivelmente deve ter passado por alguma experiência que o deixou **insatisfeito** em algum momento durante a prestação de serviços. Pense em uma dessas experiências que tenha ocorrido nos últimos 12 meses, ou no setor **hoteleiro** ou no de **restaurantes**, durante a prestação de serviços. Marque o setor (apenas 1) onde ocorreu essa situação e responda as perguntas que seguem.

- ( ) Setor Hoteleiro  
( ) Setor de Restaurantes

1. Pense em um momento em que você como cliente ficou insatisfeito após uma interação com o prestador de serviços. Descreva essa situação contando o que aconteceu nesse encontro e o que o deixou insatisfeito.

---

---

---

---

---

---

2. Quando ocorreu o incidente (mês/ano)? \_\_\_\_\_

3. Qual foi o problema que o (a) levou à insatisfação? Descreva o que ocorreu.

---

---

---

---

---

---

4. O que fez você sentir que a interação resultou em insatisfação?

---



---



---



---

5. A quem você atribuiu a culpa pelo evento insatisfatório?

a empresa       a mim       parcialmente a mim e parcialmente à empresa  
 outro . Qual? \_\_\_\_\_

6. Você reclamou para a empresa?

Sim     Não

7. Se sim, a empresa resolveu seu problema?

Sim     Não     Parcialmente

8. Você comentou com outras pessoas sobre o ocorrido?

Sim     Não

9. Caso a resposta seja sim, para aproximadamente quantas pessoas você comentou?

\_\_\_\_\_ Pessoas

10. Fez alguma outra ação como consequência da insatisfação?

Sim     Não

11. Se sim, qual (is)?

---



---



---

**Classifique a intensidade com a qual você concorda ou discorda de cada afirmação abaixo:**

12. Alertei amigos e familiares para não frequentarem este estabelecimento.

Discordo 1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 Concordo  
 Totalmente                  Discordo                  Neutro                  Concordo                  Totalmente

13. Reclamei aos meus amigos e familiares sobre esta empresa.

Discordo 1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 Concordo  
 Totalmente                  Discordo                  Neutro                  Concordo                  Totalmente

**14.** Eu falei aos meus amigos e familiares para não utilizarem este estabelecimento.

Discordo 1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 Concordo  
Totalmente                  Discordo                  Neutro                  Concordo                  Totalmente

**15.** Você tem (ou teve) a intenção de usufruir novamente dos serviços da empresa em questão?

Sim     Não

Com que probabilidade você...

**16.** Usará os serviços desta empresa novamente.

Muito improvável 1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 Muito provável

**17.** Realizará mais negócios com esta empresa nos próximos anos.

Muito improvável 1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 Muito provável

**18.** No futuro, quando for viajar ou sair para comer, privilegiará esta companhia em detrimento da concorrência.

Muito improvável 1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 Muito provável

**19.** Considerará esta empresa como sua primeira escolha na compra deste tipo de serviço.

Muito improvável 1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 Muito provável

Identificação do participante:

Idade: \_\_\_\_ anos

Sexo:

Masculino     Feminino

Renda:

Até R\$ 1.000,00     De R\$ 1.001,00 a R\$ 3.000,00     De R\$ 3.001,00 a R\$ 5.000,00

De R\$ 5.000,00 a R\$ 10.000,00     Acima de R\$ 10.000,00