Recebi reclamação do meu serviço prestado, e agora? Um estudo de caso em uma pizzaria na região do Cariri Cearense

Resumo: Este artigo teve por objetivo analisar uma situação aplicada sob o aporte teórico de Administração de reclamação e recuperação de serviços. Adotou-se o método de estudo de caso na pizzaria Sabores da Itália, empresa localizada na cidade de Crato -CE. Foram coletadas entrevista com um dos funcionários da área de atendimento da empresa, além da análise das redes sociais *Facebook* e *Instagram* da organização. Os principais achados da coleta foram como se dá o processo de recuperação do serviço quando este ocorre, além do que a empresa propõe para que este número seja reduzido. A frequência de postagens e a influência que as redes sociais possuem sobre os serviços também foram analisadas.

Palavras-Chave: administração de reclamação, recuperação de serviços, estudo de caso.

Introdução

A recuperação de serviços consiste em uma importante ferramenta, visto que em algumas ocasiões a empresa acaba cometendo falhas, é necessário então possuir estratégias para lidar com os clientes nestes momentos. O momento de recuperação da falha é essencial para determinar se o cliente continuará ou não a utilizar os serviços da organização. Quando ocorre uma falha na realização do serviço, consequentemente a confiança do cliente é abalada, pois ao escolher a empresa, o cliente está depositando seu crédito nela. (GURGEL; NÓBREGA; SOUZA, 2011).

De acordo com Battaglia e Borchardt (2010) a recuperação do serviço refere-se às ações que o prestador do serviço tomará mediante a apresentação de uma falha. "Tanto a recuperação de serviço como o gerenciamento das reclamações são considerados como estratégias de retenção de clientes" (BATTAGLIA; BORCHARDT, 2010, p. 458).

O artigo apresenta inicialmente um enquadramento teórico, subdividido nas seções: conceitos iniciais, a finalidade e a etapas para a adoção de um sistema de recuperação de serviços e reclamações. Nesta etapa é apresentada uma conceituação do tema e quais as estratégias utilizadas para sua aplicação, onde utilizou-se, principalmente, como referências de estudo os autores Lovelock, Wirtz e Hemzo (2012), Zeithaml *et al* (2011), Lovelock e Wright (2001).

Posteriormente tem-se a etapa de metodologia, subdividida em: histórico e informações da empresa, posteriormente com os resultados da pesquisa. A aplicação deste caso ocorreu na empresa Pizzaria Sabores da Itália, localizada na cidade do Crato - CE, onde foi realizada entrevista semi-estruturada com um dos colaboradores da organização para coleta de informações, também foram analisadas a gestão e as redes sociais *Facebook* e *Instagram* da empresa. Por fim, é apresentada a conclusão a respeito do artigo desenvolvido, na qual consta as observações realizadas como fruto das análises, bem como as principais impressões destacadas, pesquisas futuras e as dificuldades encontradas.

O presente artigo visa abordar a temática administração de reclamações e recuperação de Serviços, apresentando a conceituação e sua forma de aplicação no ambiente de serviços. Possui como objetivo a análise de uma organização que presta serviços no setor alimentício, como esta aborda seus clientes diante do referido tema e quais os possíveis aspectos no qual a empresa poderia vir a melhorar.

1. Enquadramento teórico

As organizações cada vez mais buscam saber as expectativas dos clientes caso ocorra algum problema com o serviço prestado. Santos e Fernandes (2008) destacam a recuperação de serviços como as atitudes tomadas por uma empresa em resposta aos possíveis imprevistos e falhas do serviço. O procedimento de recuperação do serviço pode ser iniciado pela organização ou indivíduo prestador do serviço ou pelo próprio cliente. Para exemplificar, nos serviços de transporte rodoviário, em que um problema com atraso numa viagem é aparente para ambas as partes, empresa e cliente, a recuperação normalmente é iniciada pela organização provedora do serviço. Já em outros casos, é possível que a falha seja percebida pelo provedor do serviço apenas quando o consumidor solicitar alguma ação corretiva, como é o caso de uma reclamação referente ao conserto feito no computador do cliente.

O tratamento das reclamações dos clientes é visto como o ponto inicial da recuperação de serviços. Santos e Fernandes (2008) defendem que os clientes utilizam as respostas às suas reclamações para estabelecerem suas atitudes frente à empresa e que o gerenciamento inadequado da reclamação pode gerar uma dupla falha da empresa em atender às suas necessidades. As formas como as reclamações dos compradores são tratadas e a forma como a organização sana os problemas que as provocaram, muitas vezes pode ser determinante para reter ou não o cliente.

A disseminação de informações, o reconhecimento dos direitos do consumidor por meio do Código de Defesa do Consumidor e o surgimento de órgãos governamentais de defesa do consumidor fazem com que os consumidores se tornem mais protegidos, exigentes e conscientes dos seus direitos. Por outro lado, as organizações procuram se adaptar a essas demandas do mercado através de departamentos de atendimento aos consumidores.

1.1 Conceitos iniciais de administração e recuperação de serviços

A administração de reclamações e a recuperação de serviços apresentam alguns conceitos. Nessa seção serão apresentadas as principais causas de falhas nos serviços; os tipos de clientes reclamantes; os comportamentos adotados pelos clientes quando ocorre alguma falha e os motivos das reclamações dos clientes.

Segundo Zeithaml *et al* (2011), a recuperação do serviço diz respeito ao conjunto de ações adotadas por uma organização em resposta a uma falha do serviço prestado. Os autores destacam que as falhas ocorridas nos bastidores, apesar de gerarem algum tipo de prejuízo interno, não costumam ser percebidas pelos clientes e não afetam a sua satisfação com o serviço prestado. Porém, quando estas falhas se tornam explícitas e visíveis aos clientes, este fato pode resultar na sua insatisfação. O fato de que se o serviço interno for precário, o serviço prestado externo será prejudicado. Ainda afirma que o processo de produção do serviço é construído por inter-relacionamentos, e interdependências entre inúmeros subprocessos GRÖNROOS, (2009).

A recuperação do serviço, para Segundo Zeithaml *et al* (2011) e GRÖNROOS, (2009), tem como características não possuírem vínculos pessoais; possuir valor significativo, isto é, não fazer o óbvio que é esperado pela organização; a recuperação deve ser de fácil entendimento na relação prestador do serviço e cliente; e deve ser de fácil solicitação para o cliente. As falhas, segundo os autores, podem ocorrer por diversos fatores, sendo estes: indisponibilidade do serviço no momento prometido, atraso ou lentidão do serviço, imprecisão e má execução, além do mau atendimento.

Zeithaml *et al* (2011) destacam ainda que existem 4 tipos de reclamantes: os passivos, os tagarelas, os irados e os ativistas. O grupo dos reclamantes passivos é o que possui a menor probabilidade de adotar qualquer ação de reclamação para a empresa prestadora do serviço. Em grande parte dos casos, esse grupo de clientes não acredita na eficácia da reclamação e pensam que as consequências não merecem o tempo e nem o esforço necessário para a apresentação de uma queixa. Os tagarelas são o grupo de clientes que efetivamente realizam queixas a entidade prestadora do serviço, porém não são propensos a espalhar publicamente por meio de boca a

boca comentários negativos sobre a empresa. Esse grupo deve ser observado com bons olhos, pois são eles que reclamam ativamente e acabam proporcionando a empresa um *feedback* do que pode ser melhorado. Eles tendem a acreditar que uma reclamação pode trazer benefícios à organização.

Contrariamente aos clientes tagarelas, os clientes irados são mais propensos a se envolverem em publicidades boca a boca negativas, seja com parentes, amigos ou outros conhecidos. Como sugere a nomenclatura, o grupo dos irados demonstra mais raiva contra a empresa prestadora do serviço, apesar de acreditarem que reclamar à empresa pode trazer algum tipo de benefício. Os ativistas são consumidores caracterizados por possuírem uma vocação acima da média de reclamar em vários aspectos: reclamam à empresa, aos seus parentes e amigos, e a terceiros. Assim como acontece no grupo dos irados, os ativistas acreditam em consequências positivas das reclamações realizadas.

Lovelock e Wright (2001) afirmam que os anos 80 foram marcados pela crescente insatisfação dos clientes com a qualidade dos produtos e serviços, problemas diversos com produtos industrializados e mau atendimento, bem como dificuldades na solução de problemas. Com a crescente consciência de que a melhoria da qualidade é fundamental para a competição eficaz e uma questão de sobrevivência, várias organizações têm investido em programas de melhoria da qualidade, bem como em estratégias de recuperação do serviço.

Lovelock e Wright (2001, p. 169) conceituam a recuperação de serviços como sendo "esforços sistemáticos de uma empresa após uma falha de serviço para corrigir um problema e reter a boa vontade de um cliente". O esforço para reter o cliente varia também de acordo com os custos da mudança. Ainda segundo os autores, os clientes que reclamam fornecem à empresa uma chance de corrigir problemas, estabelecer relacionamento com o reclamante e melhorar a prestação do serviço para os demais clientes. Isso é afirmado quando recuperação bem gerenciada causa um impacto positivo sobre o desenvolvimento de um relacionamento de confiança entre uma empresa e seu cliente, além de aprofundar o compromisso do cliente com quem presta o serviço (GRÖNROOS, 2009).

Desta forma, cabe às empresas enxergar a reclamação como uma oportunidade para a implantação de melhorias e aperfeiçoamento em seus serviços.

Lovelock e Wright (2001), destacam que quando ocorre alguma falha no serviço, os clientes adotam comportamentos diversos, são estes: não fazer nada; reclamar por meio de algum formulário para a empresa de serviço; agir por meio de uma terceira parte (organização de defesa do consumidor, órgãos regulamentadores ou de assuntos do consumidor, ou varas civis); trocar de fornecedores do serviço ou desencorajar outras pessoas a utilizar o mesmo fornecedor boca a boca negativo).

Ainda de acordo com Lovelock e Wright (2001), a captação de *feedback* do cliente por meio das reclamações e sugestões é uma forma de aumentar a sua satisfação com os serviços prestados. Os clientes que reclamam estão fornecendo uma indicação de que desejam continuar sua relação com a empresa prestadora do serviço, porém que nem tudo está sendo feito da maneira correta. Nesse sentido, Lovelock, Wirtz e Hemzo (2012), ressaltam que o verdadeiro compromisso de uma empresa com a satisfação e a qualidade do serviço não se encontra em promessas de propagandas, e sim, na reação de quando as coisas dão errado para o cliente.

Bateson e Hoffman (2001) apresentam a recuperação do serviço como sendo as atividades que uma empresa realiza para ouvir reclamações, resolver problemas e tentar mudar a atitude de clientes insatisfeitos, buscando mantê-los fiéis à empresa. Segundo os autores, existem dois tipos de reclamações: instrumental e não instrumental. A reclamação instrumental é expressa com o intuito de alterar a situação indesejável. O cliente que faz esse tipo de reclamação espera que o atendente ou a empresa corrija a situação, constituindo assim uma pequena parte das reclamações que são expressas. As reclamações não instrumentais são aquelas em que não há nenhuma expectativa de que a situação indesejável seja modificada.

Nesse tipo de reclamação a resposta não é tão clara e direta como na reclamação instrumental. (BATTAGLIA; BORCHARDT, 2010).

Os motivos das reclamações, segundo Bateson e Hoffman (2001), podem variar. Um dos mais comuns que podemos abordar são as reclamações que possuem o papel de "válvula de escape" e permitem que o cliente possa desabafar a sua frustração. Outro motivo é que reclamar funciona como um mecanismo para o cliente recuperar parte do controle da situação. Os clientes reclamam para pedir solidariedade e testar o consenso da reclamação, validando a avaliação subjetiva do reclamante de eventos que levaram à reclamação. Além disso, os consumidores insatisfeitos reclamam para provocar sensação e pode parecer que os padrões e as expectativas do queixoso são mais altos do que daqueles que não reclamam.

Não obstante, vale ressaltar que os consumidores possuem o poder de reclamar para recuperar uma perda econômica, ou para que o serviço seja refeito, podendo acionar procedimentos legais para que aconteça o reembolso ao cliente. Por outro lado, os custos envolvidos com os procedimentos de reclamações dos clientes, como realizar uma ligação, escrever uma correspondência ou realizar uma reclamação verbal ou até mesmo o custo psicológico de encarar pessoalmente um confronto desagradável ou estressante com o prestador de serviço podem impedir que o cliente reclame (BATTAGLIA; BORCHARDT, 2010).

Os autores enfatizam que os clientes estão cada vez mais exigentes, sendo essencial um maior comprometimento das organizações a fim de satisfazerem as suas necessidades. Bateson e Hoffman (2001) apontam a existência de falhas de serviços diversos, envolvendo serviço indisponível, desempenho lento e serviço inaceitável não atendendo os padrões estabelecidos. Tais falhas são percebidas quando os clientes percebem os serviços em termos de qualidade e avaliam o quanto não se satisfazem com respeito ao conjunto total de suas experiências de serviços, segundo Battaglia e Borchardt (2010).

A situação do serviço indisponível ocorre quando, por algum motivo, o serviço prometido não é prestado. Ausência de materiais, mão de obra ou de outros itens são os principais motivos desse fato ocorrer. O desempenho lento ocorre quando o tempo da prestação do serviço demora mais do que o previsto, acarretando muitas vezes a reclamação e descontentamento dos clientes. O serviço inaceitável acaba não atendendo os padrões estabelecidos e ocasiona a frustração dos clientes e demais envolvidos. No momento que uma organização estabelece um padrão de qualidade, todas as prestações de serviço que não atenda esse padrão serão consideradas frustrantes para os clientes.

Com base nos autores pesquisados, pode-se concluir que a recuperação do serviço é o conjunto de esforços sistemáticos de uma empresa após uma falha de serviço para corrigir um problema e reter a boa vontade do cliente.

A recuperação do serviço possui como características não possuírem vínculos pessoais; possuir valor significativo, isto é, não fazer o óbvio que é esperado pela organização; a recuperação deve ser de fácil entendimento na relação prestador do serviço e cliente; e deve ser de fácil solicitação para o cliente. Existem três tipos de falhas em serviços: serviço indisponível, desempenho lento e serviço inaceitável não atendendo os padrões estabelecidos. Desse modo, a administração de reclamações e recuperação do serviço é uma ferramenta de suma importância para as organizações, pois, mesmo que ocorra alguma falha no serviço prestado, as estratégias de recuperação de serviço estabelecidas poderão dar suporte ao ocorrido. Esse suporte terá papel chave na satisfação e retenção dos clientes.

1.2 Finalidade da administração e recuperação dos serviços

Nesta seção, serão observados aspectos de qual a utilidade da administração de reclamação e recuperação de serviços, atentando para pontos mais gerais. Salientando também, efeitos da comunicação como processo de maior ligação, para que a relação entre organização

e consumidor seja estabelecida de forma clara, que não venha a sofrer danos ocasionados por ruídos.

Em um primeiro momento, a recuperação de serviços surge do conhecimento que a organização tem em relação ao serviço prestado e como o público-alvo é alcançado e impactado por este. Spreng, Harrel e Mackoy (1995), já afirmavam que é provável que os esforços de recuperação de serviços sejam muito salientes para os consumidores, devido à maior atenção e avaliação como resultado da falha no serviço, portanto, qualquer mínimo detalhe incluído no *script* de administração de falas, pode resultar na elevada satisfação do cliente.

No cenário de serviços, os participantes envolvidos no processo de transformar um serviço adequado, necessitam saber que o cliente procura um atendimento primordial, o qual deve-se prezar a qualidade do atendimento, conforto do ambiente, entre outros fatores, para que possa gerar a satisfação deste. O cliente julga as vantagens e desvantagens ao adquirir o produto ou serviço. O preço, a qualidade, a gentileza dos funcionários e a customização são fatores que influenciam diretamente na satisfação (PEREIRA; CAPELLI, 2017).

Analisando a relação de marketing do serviço, a comunicação deve ser a ferramenta inicial do processo de recuperação, não é somente a empresa que deve falar com o cliente e este ouvir (GRÖNROSS, 2009), o processo de escuta da reclamação faz com que o consumidor se sinta valorizado, logo, o processo de recuperação pode ser iniciado pelo próprio provedor do serviço ou pelo cliente (SANTOS; FERNANDES, 2008).

Entende-se, portanto, que a recuperação de serviço é o meio pelo qual o prestador de serviço irá lançar mão de estratégias, com vistas a restabelecer a confiança do cliente, apelando para atitudes práticas, para que o consumidor perceba sua importância para o prestador. Ademais, a posição da empresa enquanto parte mais forte da relação, lhe dar poder com vistas a relacionar-se melhor com o cliente, evitando que o mesmo venha acionar órgãos de controles, que levem o caso às vias judiciais. Mais do que evitar uma ação legal, a empresa, deve prezar por sua imagem, e consequentemente, alavancar o nível de serviço, a percepção de valor dos clientes e a confiança percebida.

Muito embora as relações estabelecidas entre os dois atores da relação se comprometam enormemente com uma comunicação falha de ambos os lados, além disso, o processo de recuperação provavelmente será a última experiência que o consumidor teve com a empresa, resultando em um efeito recente (SPRENG; HARREL; MACKOY, 1995), ou seja, a última informação, relação de interação, será a mais lembrada pelo consumidor, porém, é uma falha de serviço que oferece a oportunidade de se recuperar do erro e uma segunda chance de fornecer uma experiência de serviço positiva (MILLER; CRAIGHEAD; KARWAN, 2000).

Miller, Craighead e Karwan (2000), dizem que a recuperação de serviço pode servir a manter e aumentar a fidelidade dos clientes, uma vez que, serve para projetar ações com fins a resolver problemas, alterar atitudes negativas de consumidores insatisfeitos (MILLER; CRAIGHEAD; KARWAN, 2000). Contudo, se a recuperação de serviço não estiver alinhada com atitudes coerentes e que retornem valor ao cliente, poderá ocasionar a perda definitiva de futuros consumos.

Com o avanço da tecnologia do século XXI, consumidores possuem mais acesso aos canais eletrônicos das empresas de serviços. Estas, que normalmente possuem perfis nas redes sociais procuram passar por esses meios de informações a melhor imagem possível, já que é o primeiro contato do possível cliente com a organização. Mais informados e conectados, os consumidores passaram a estabelecer contatos com as empresas, manifestando insatisfação de produtos e serviços adquiridos e também sobre o atendimento recebido, por meio do comércio tradicional, e do eletrônico (ALMEIDA *et al,* 2017).

Assim, quando o consumidor contempla um provedor de serviços para a próxima transação, a eficácia do esforço de recuperação de serviço pode ter um efeito maior nas intenções do que a falha de serviço original (SPRENG; HARREL; MACKOY, 1995). Contudo,

as estratégias a serem utilizadas de acordo com a situação, corroboram para o entendimento de qual momento adequado para iniciar a recuperação do serviço de acordo com o cliente.

Portanto, sabendo que o ideal seria que o consumidor tivesse em sua experiência o serviço em sua totalidade de qualidade, a organização busca adotar estratégias que venham diminuir impacto causado por esse problema na relação de confiança com o consumidor, uma vez que este realizou a reclamação. Utilizar estratégias de recuperação que resultem na retenção de clientes é um fator fundamental para a sobrevivência das organizações (SILVA, *et al*, 2015).

Portanto, como visto acima, a Administração de Reclamação e Recuperação de Serviços serve para dar uma segunda chance ao serviço ofertado pela organização, de modo que, caso ocorra falha no serviço, esse processo de recuperação entra em ação para diminuir os danos causados ao consumidor.

1.3 Etapas para a adoção de um sistema de recuperação de serviços e reclamação

Diante das informações apresentadas nas seções anteriores a respeito do que se trata a Administração de Reclamações e a Recuperação de Serviços, bem como para que é utilizada, nesta seção será retratado como se realiza a recuperação de serviços. Ressaltando aspectos de estratégias que podem ser utilizadas para tal.

A busca pela execução correta do serviço, evita a necessidade de recuperação do serviço. Este fator contribui para uma análise de qualidade por parte dos clientes para o serviço ofertado. Contudo quando não é possível evitar a falha é necessário colocar estratégias em prática para recuperar tal serviço.

De acordo com Zeithaml *et al* (2011) para uma excelente recuperação do serviço, é necessário a combinação de algumas estratégias, que são essas: tornar o serviço a prova de falhas, encorajar e rastrear as reclamações, atuar com rapidez, fornecer explicações adequadas, tratar os clientes com justiça, cultivar os relacionamentos com os clientes, aprender com as experiências de recuperação e com a deserção dos clientes.

Tornar o serviço a prova de falhas segundo Zeithaml *et al* (2011, p.263), significa "[...] evitar a recuperação do serviço e a compensação por erros. " A execução correta do serviço na primeira vez caracteriza-se como uma importante dimensão da qualidade do serviço ofertado. De tal modo, o cliente sente-se mais satisfeito a utilizar o serviço quando este não ofereceu nenhum incidente negativo.

O encorajamento das reclamações permite a organização perceber falhas que a mesma está cometendo, visto que caso os clientes não reclamem a organização pode entender que não está cometendo nenhuma falha. Apresenta-se então como um desafio a gestão das organizações incentivar os clientes a realizarem a reclamação no momento em que esta ocorre. Zeithaml *et al* (2011), apresentam algumas questões a serem adotadas pela organização e que facilitam o processo de reclamações para os clientes, quais sejam: uma mentalidade de que uma reclamação faz bem facilitar a apresentação de uma reclamação; ser um ouvinte atento; perguntar sobre problemas específicos do serviço ao cliente e conduzir pesquisas simples e curtas.

De tal modo cabe a organização tentar enquadrar as questões que melhor vão contribuir para o seu público alvo realizar as reclamações. Como sugere Xavier *et al* (2001, p.4) esta "[...] captação de feedback do cliente por meio de reclamações, sugestões e agradecimentos é uma maneira de aumentar a sua satisfação. "

Para o entendimento do processo de ocorrência da recuperação do serviço, o modelo de Spreng, Harrel e Mackoy (1995), exemplifica as etapas a serem percorridas afins de recuperar um serviço, conforme Figura 1. Os caminhos apresentados correspondem a Satisfação com a embalagem adequada; satisfação com o motorista; satisfação com o tempo de recolhimento; satisfação com os danos recuperados; satisfação com suas reivindicações pessoais; ambos os fatos convergem ao centro, no qual está indicado à satisfação no geral. Se

ambos forem resolvidos e a satisfação geral alcançar tal pontuação, a intenção de recompra, na extremidade direita atinge a 1.0, tornando-a mais provável, o que leva a 0.87 de boca a boca ser um fator positivo.

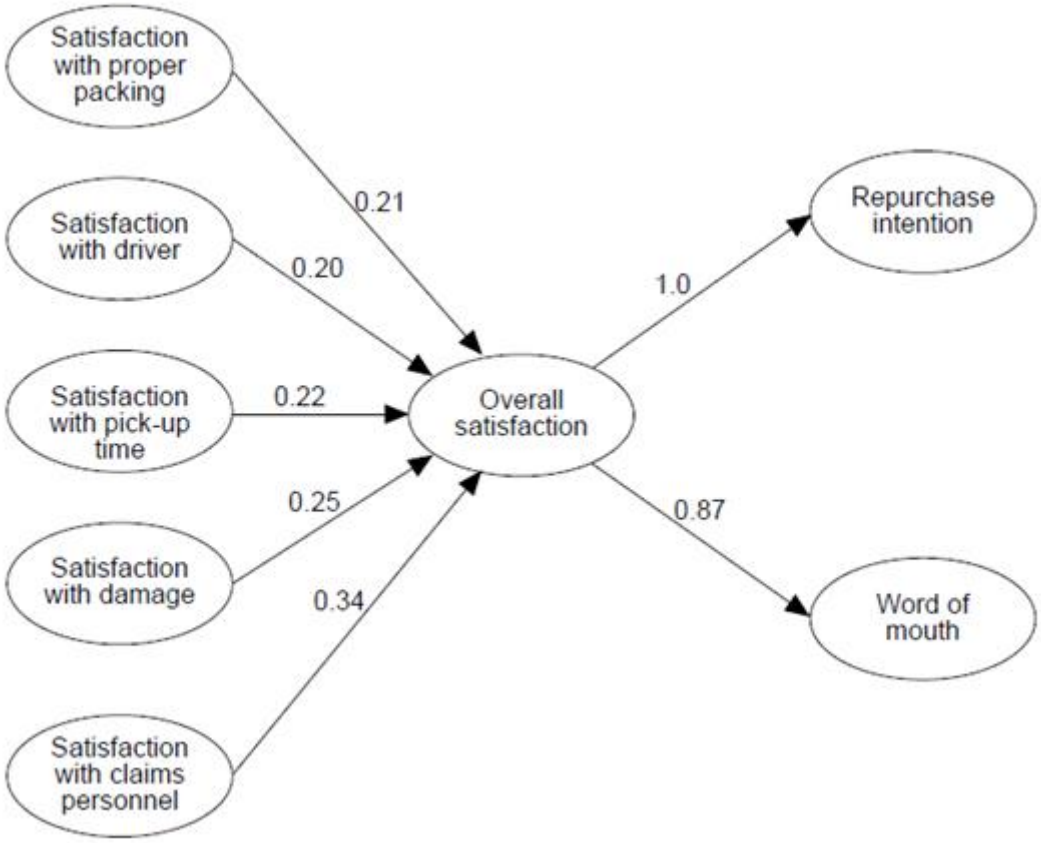


Figura 1: Modelo de recuperação de serviço - atributos de serviço, satisfação e intenções comportamentais (estimativas de caminho padronizadas).

Atuar com rapidez na resolução da reclamação, é um dos aspectos esperados pelos clientes, desta forma a empresa deve estar preparada neste fator. Os colaboradores devem estar treinados e capacitados para resolver os problemas quando estes surgirem. Estratégia aliada a esta o fornecimento de explicações adequadas ao cliente permite que este possa compreender o motivo que levou a falha, diminuindo a reação negativa do consumidor. De acordo com Zeithaml *et al* (2011, p 267) para que a explicação seja considerada apropriada deve conter duas características, "primeiro, o conteúdo da explicação precisa ser apropriado. Os fatos relevantes [...] são importantes no auxílio ao cliente, para que ele entenda o que ocorreu. Segundo, o estilo que a explicação é apresentada, ou a maneira como ela ocorre[...]"

Tratar os clientes de forma igualitária no momento em que se está resolvendo a falha é um dos aspectos que a organização deve seguir. Agindo assim os clientes têm a percepção de que foram tratados com justiça e sentem-se menos insatisfeitos. Cultivar o relacionamento com os clientes auxilia também em um momento que ocorre falhas, um cliente que já possui um vínculo com o estabelecimento tende a ser mais compreensivo na recuperação do serviço.

A ocorrência de falhas permite a empresa preparar-se para o futuro, " [...] as empresas têm a chance de identificar as fontes dos problemas e assim modificar os processos, por vezes quase que eliminando por completo a necessidade de recuperação" (Zeithaml *et al*, 2011, p. 270). Corrigir erros e recuperar situações problemáticas agrega custos que poderiam não ter ocorrido se o serviço tivesse funcionado bem desde o início (GRÖNROOS, 2009).

Por último tem-se o aprendizado através dos clientes que desertam da organização, de tal forma a empresa pode pesquisar quais os fatores que implicaram ao cliente deixar de frequentar a organização. Sendo assim é possível que a prestadora do serviço possa analisar tais fatores de modo que possa articular estratégias para que outros clientes não venham a deixar de frequentar a organização.

O processo de recuperação do serviço é descrito por Lovelock e Wright (2001, p.170) como um procedimento que "[...] custa mais do que ações de prevenção dos problemas que possam ocorrer. Ela exige compromisso, planejamento e diretrizes claras. Tanto para os gerentes como os funcionários da linha de frente [...]". Os autores apresentam alternativas como: agir depressa; admitir os erros sem ficar na defensiva; mostrar que você compreende o problema do ponto de vista de cada cliente; não discutir com os clientes, respeitar as opiniões com os clientes; oferecer o benefício da dúvida; esclarecer passos para a solução de problemas; manter os clientes informados sobre o andamentos, considerar a compensação e trabalhar para reconquistar confiança, são algumas diretrizes para a efetiva resolução dos problemas quando estes vierem a ocorrer.

Observando as diretrizes citadas pelos autores percebe-se que algumas possuem semelhanças com as estratégias mencionadas por Zeithaml *et al* (2011). A exemplo tem-se a diretriz Agir Depressa, que igualasse a estratégia Atue com Rapidez. Apesar de haver algumas diretrizes diferentes das estratégias apresentadas pelo primeiro autor, em suma os dois autores apresentados abordam características similares.

Outro aspecto que merece ser analisado na recuperação do serviço é a garantia do serviço, este pode ser conceituado como "uma promessa de que em caso de a entrega do serviço não conseguir atender padrões predefinidos, o cliente tem direito a uma ou mais formas de compensação. " (LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p. 173) A garantia de serviço é uma ferramenta que pode auxiliar no desempenho da qualidade do serviço ofertado.

A garantia do serviço pode apresentar algumas características e tipologias. De acordo com Zeithaml *et al* (2011), são características da garantia do serviço: a incondicionalidade, a significação, facilidade de compreensão e a facilidade de solicitação. A incondicionalidade refere-se a garantia não possuir vínculos pessoais. Para que a garantia seja eficaz é importante também que esta seja significativa, ou seja, deve-se apresentar algo que não seja esperado pelos clientes. Caso haja uma recompensa por uma falha que ocorreu, o cliente espera ser reembolsado de modo que compense a insatisfação que este sofreu. A facilidade de compreensão, como o próprio nome diz, refere-se a forma como a garantia é comunicada de forma que tanto os clientes quanto os funcionários possam entender o que esta quer transmitir. A facilidade em solicitar a garantia é outro aspecto que gera sua eficácia, quanto mais simples for para o cliente solicitar menos transtornos a empresa e o próprio cliente irão passar.

Diante do conteúdo exposto percebe-se que "[...] o processo de recuperação do serviço para uma determinada empresa deve levar em conta seu ambiente específico e os tipos de problemas que seus clientes tendem a encontrar" (LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p.172). De tal forma cabe à organização analisar como esta desenvolverá suas estratégias para melhor atender aos seus clientes.

A partir das informações apresentadas pode-se analisar a importância para a organização em se montar estratégias de recuperação dos serviços. Visto que estas acabam impactando na percepção do cliente perante a organização. Um cliente que ao passar por uma situação em que há uma falha no serviço e percebe que a organização não está preparada para resolver o caso, acaba criando uma imagem negativa da mesma. De tal modo é relevante para a empresa atentar-se para este quesito e buscar construir estratégias de recuperação que melhor se enquadram para a organização.

2 Metodologia

A natureza da pesquisa quanto ao objetivo é exploratória e, quanto aos procedimentos, é exploratória e descritiva, que de acordo com GIL (2009), pode ser utilizada para descrever características de indivíduos, grupos, organizações e comunidades. Desse modo, a pesquisa exploratória na organização Sabores da Itália com a descrição dos procedimentos realizados é desenvolvida nas seções posteriores.

A estratégia adotada de pesquisa foi o estudo de caso, o qual é, segundo GIL (2009), um delineamento de pesquisa que preserva o caráter unitário do fenômeno pesquisado. Este, investiga um fenômeno contemporâneo, cuja ocorrência se dá no momento em que se realiza a pesquisa. A empresa foi escolhida por ser um contexto passível de estudo, já que é uma pizzaria, uma organização na área de serviços.

A coleta de informações sobre a empresa ocorreu por meio de uma entrevista semiestruturada, que segundo Flick (2009), é um dos métodos predominantes da pesquisa qualitativa, foi aplicada com um funcionário do setor de atendimento do *delivery* da pizzaria, entre outubro e novembro de 2018. Além da entrevista, também foram analisados comentários e avaliações dos clientes no ano de 2018 do *Facebook* e *Instagram* da organização como forma de obter a triangulação dos dados no que se refere às reclamações. A triangulação de dados é um dos critérios de qualidade da pesquisa que confere validade aos resultados da pesquisa (CRESWELL, 2010).

A transcrição da entrevista e as avaliações dos clientes formaram o *corpus* da pesquisa. Os dados foram analisados de acordo com as categorias pré-estabelecidas no referencial teórico, a saber: os processos envolvidos no serviço de entrega da pizzaria, as etapas de recuperação do serviço quando existem equívocos por parte da organização, e a gestão das reclamações (o que é realizado na organização para que o número de reclamações seja reduzido).

3. Apresentação e discussão dos resultados

A organização escolhida para a aplicação do presente artigo foi a Pizzaria Sabores da Itália, localizada na cidade do Crato - CE. A apresentação e discussão dos resultados está dividida em duas partes: o histórico e informações da empresa e a análise dos resultados. No tópico do histórico e informações básicas da empresa são abordadas informações como localização, público alvo e comunicação da organização com o seu público. No segundo tópico são abordados os elementos e processos de recuperação de serviço e tratamento de clientes indesejáveis da Pizzaria Sabores da Itália, possuindo como foco o serviço de *delivery* da pizzaria.

3.1 Histórico e informações da empresa

A Pizzaria Sabores da Itália está localizada na cidade do Crato - CE, funcionando de domingo a domingo das 15:00h às 00:00h, possuindo atendimento presencial e *delivery*. A pizzaria foi fundada em janeiro de 2007 por dois sócios e possui atualmente um total de 30 funcionários. O serviço de *delivery* da pizzaria, que é ofertado para todo o município do Crato - CE e alguns bairros da cidade do Juazeiro do Norte - CE, funciona nos mesmos dias e horários do serviço de atendimento no local e possui 7 funcionários envolvidos, sendo 5 entregadores e 2 atendentes.

A empresa trabalha atualmente com pizzas de 35 sabores, 15 tipos de esfihas doces e salgadas, 4 tipos de lasanhas, 15 tipos de sanduíches, 10 tipos de porções e 40 opções de bebidas. A organização possui localização acessível e estratégica. Próximo ao estabelecimento existem paradas de ônibus intermunicipais e do metrô do Cariri, como também existem várias vagas públicas para os clientes estacionarem seus transportes particulares. A localização

estratégica deve-se ao fato da pizzaria está próxima ao campus do curso de Direito da Universidade Regional do Cariri (URCA) e a Escola Estadual de Educação Profissional Maria Violeta Arraes de Alencar Gervaiseau. Devido ao grande fluxo diário de alunos, professores, servidores e outros envolvidos, a empresa acaba por ter uma boa visibilidade e um público frequente ao longo do ano letivo dessas instituições. Nos meses de férias, geralmente dezembro, janeiro e julho, há uma redução no fluxo de clientes da pizzaria. Infelizmente a equipe não obteve dados numéricos da diminuição de fluxo nos meses de férias, apenas foi repassado pelo funcionário da pizzaria que há uma diminuição de fluxo.

A pizzaria Sabores da Itália utiliza as redes sociais como principal meio de comunicação e divulgação da empresa. A página da organização no *Facebook* possui atualmente um total de 4.492 curtidas, como mostra a figura 3, promovendo um conteúdo descontraído e chamativo. O *Instagram* da pizzaria possui um total de 1.702 seguidores, como representado na figura 4, e foi diagnosticado pela equipe dos autores que essa rede é atualizada com mais frequência que o *Facebook*. A rede social *Whatsapp* também é muito utilizada pela empresa, principalmente para viabilizar o serviço de *delivery*.

3.2 Análise dos resultados

Os resultados do presente artigo correspondem a uma análise dos processos de recuperação de serviço e tratamento dos clientes indesejáveis da Pizzaria Sabores da Itália, possuindo como foco o serviço de *delivery* da pizzaria.

A partir das informações coletadas na entrevista realizada e nas redes sociais da organização, o atraso nas entregas é um problema recorrente na prestação do serviço de *delivery* da pizzaria no ano de 2018. Como abordado por Zeithaml *et al* (2011), o atraso ou lentidão do serviço é uma das falhas que pode ocorrer na prestação de um serviço. Também foram relatados erros e equívocos na entrega dos pedidos por *delivery*, o que pode ocasionar o descontentamento, irritação e em alguns casos a perda do cliente. Os erros e equívocos na entrega dos pedidos, como abordam Zeithaml *et al* (2011), são resultantes da imprecisão ou má execução do serviço prestado pela organização.

Baseado na entrevista realizada e nas informações coletadas, foi identificado que a empresa possui alguns processos e estratégias para lidar com as reclamações e a recuperação do serviço. Como citado no tópico do histórico e informações da empresa, a pizzaria possui tanto o atendimento no local do seu estabelecimento quanto o serviço de entregas à domicílio. Em relação a recuperação do serviço do atendimento no estabelecimento, caso ocorra algum erro ou contratempo na entrega de algum pedido, a pizzaria realiza a troca do pedido. Esse equívoco pode ocorrer devido a imprecisão e má execução do serviço, como abordam Zeithaml *et al* (2011).

Já em relação ao serviço de *delivery*, quando ocorre alguma falha na entrega do pedido, a empresa concede ao cliente duas opções: permanecer com o pedido equivocado e receber um cupom de crédito no mesmo valor do pedido correto que havia feito ou que seja realizada a troca do pedido equivocado pelo pedido correto. Cada reclamação e troca de pedido realizada é registrada numa planilha e posteriormente as informações são repassadas para o gerente e para os proprietários da pizzaria. Falhas em serviço fornecem uma oportunidade única para os funcionários, juntamente com a empresa demonstrarem inovação e flexibilidade na sua reparação, coadunando com o que afirmam Battaglia e Borchardt (2010). Ressalte-se que, apesar da organização realizar o registro das reclamações, não é adotado um sistema e/ou gestão das reclamações com o intuito de identificar as falhas recorrentes e adotar melhorias nos serviços e um eficiente sistema de recuperação de serviços conforme sugerido por Lovelock, Wirtz e Hemzo (2012) e Zeithaml *et al* (2011).

Nem todos os clientes que reclamam são honestos com a organização, sendo estes identificados como clientes inconvenientes. A partir da entrevista realizada e das informações coletadas, foi identificado que a pizzaria não possui nenhuma estratégia para lidar com esse tipo de cliente. Caso ocorra alguma situação de inconveniência por parte dos clientes, a empresa não possui um plano de ação ou algum responsável para lidar com a situação. Essa ausência de estratégia para lidar com clientes indesejáveis pode ocasionar problemas à organização, como algum tipo de prejuízo, sejam eles financeiros, físicos ou de outra natureza. Conforme ressalta Grönroos (2009), corrigir erros e recuperar situações problemáticas agrega custos que poderiam ser inexistentes se o serviço tivesse funcionado bem desde o início.

A pizzaria busca semestralmente investir em treinamentos e capacitações para os seus funcionários atenderem da melhor forma possível os clientes da organização. Os investimentos da organização em qualificação dos colaboradores podem refletir nos fatores que influenciam a satisfação dos clientes, além do preço e qualidade, a gentileza dos funcionários e a customização dos pedidos (PEREIRA; CAPELLI, 2017). Desse modo, um bom atendimento somado a uma boa estratégia de recuperação do serviço proporciona uma maior evolução e profissionalização da empresa, levando a uma consequente satisfação dos seus clientes e funcionários. Foi identificado também que a empresa nunca realizou uma pesquisa de satisfação com os seus clientes, sendo que a empresa utiliza os comentários das suas redes sociais, *Facebook, Instagram* e *Whatsapp,* como principais fontes para analisar a satisfação do seu público.

Falhas em serviço, contudo, fornecem uma oportunidade única para o pessoal da linha de frente demonstrar inovação e flexibilidade na sua reparação Battaglia e Borchardt (2010).

Considerações Finais

A administração de reclamação e recuperação de serviços, é um tema que vem ganhando força ao longo do tempo, principalmente com o advento das redes sociais, que multiplicou o empoderamento do consumidor, na qual sua voz pode ser "ouvida" através dos comentários, uma vez que este é levado em consideração devido ao marketing boca a boca como fora visto nas considerações dos autores utilizados neste estudo.

Ao tratar-se do objeto em si do que seria a Administração de Reclamação e Recuperação de Serviços, entende-se, pois, como uma correção de um problema que normalmente não deve ocorrer, logo, não estava no processo de execução do serviço, e, portanto, a organização deve apresentar um roteiro para recuperá-lo. No contexto de para que serve, esse posicionamento da organização tem por finalidade principal reestabelecer a relação de confiança através de atitudes práticas, a fim de aumentar o valor percebido pelo consumidor. Na recuperação e em moldes de como se faz é realizar um conjunto de iniciativas que estejam dentro do alcance da organização e para fins de como se faz, exige-se a aplicação de determinadas estratégias, seguindo roteiros planejados para que a recuperação tenha êxito e não venha a se tornar uma segunda falha.

Os autores utilizados no referencial teórico mostraram que a recuperação de serviço deve ser baseada no conhecimento do serviço prestado, aliado ao conhecimento sobre qual o tipo de cliente está sendo o reclamante para que a estratégia adequada seja empregada. Ademais, a intenção da administração de reclamação e recuperação de serviços tem por finalidade induzir o cliente à reutilização do serviço.

Para tanto, com vistas na organização investigada, observou-se que a mesma não possui estratégias para lidar com os inconvenientes do dia a dia, aumentando sumariamente o risco na perda de clientes, bem como na possibilidade de denegrir a imagem da pizzaria, frente a suas concorrentes de mesmo segmento. Embora o treinamento de atendimento ao cliente,

como citado possa dar base estrutural para que o colaborador aja com confiança, este ainda necessita de um *script* para agir, de forma a recuperar o serviço e fidelizar o cliente.

Como resolução do problema de entregas atrasadas, sugere-se que sejam mapeados os bairros que o *delivery* atende e seja calculado o tempo em minutos que o entregador percorre para realizar a entrega, elegendo-se o maior tempo por bairro a ser usado para a melhor mensuração de tempo, aliar esse tempo gasto da espera, com o tempo a ser usado para o tempo de preparação do produto a ser entregue, estimar o dia de maior movimento. Somando-se esses dois tempos, realizar uma estimativa atraente para o cliente e informar no ato do pedido o tempo que levará até a entrega ser completada.

Em paralelo as entregas atrasadas, o custo da pizzaria poderia ser diminuído, se antes de lacrar a embalagem do pedido, houvesse a inspeção de pedido, processo pelo qual, o funcionário que preparou a refeição anexasse o nome do produto à embalagem, e este repassasse ao entregador de acordo com o nome e número do cliente o pedido solicitado.

Com relação aos clientes indesejados, os autores citados no presente estudo, relatam que a organização deve apresentar um roteiro para lidar com a situação, logo, observou-se que a Pizzaria Sabores da Itália não possui um plano para trabalhar com esses clientes, absorvendo, assim, todos os prejuízos decorrentes do não planejamento.

Outro ponto relevante que fora destacado a respeito do público-alvo, a organização necessita também realizar a construção de estratégias para fidelização dos clientes. E ainda aumentar seu fluxo de pessoas no ambiente físico e aumentar o número de pedidos feitos e entregas realizadas nos meses que foram identificados como férias dos alunos das instituições escolares.

Contudo, busca-se uma excelência em prestar o melhor serviço ao cliente, porém preocupa-se principalmente em sua indicação para mais clientes em potencial, assim, pesquisas podem ser realizadas com base em comentários dos usuários nas redes sociais para que possam ser identificadas reclamações e elencar os gargalos com as quais a Pizzaria Sabores da Itália pode traçar estratégias, melhorando assim seu serviço e transmitindo maior qualidade em seu segmento.

As principais limitações do estudo foram o curto tempo em que a pesquisa foi realizada, interferindo na possibilidade de serem realizadas mais entrevistas, aprofundando o conhecimento da organização. Sugere-se a realização de investigações futuras em outras organizações do mesmo ramo alimentício além da pizzaria investigada, para que essas sejam comparadas, já que provavelmente, possuam estratégias de recuperações de serviços distintas.

Além disso, entrevistar clientes e saber de suas experiências com a empresa - se já ocorreu alguma falha no serviço e como foi solucionado, se este cliente é frequente ou não, entre outros pontos. Outra possibilidade a visita de cliente oculto na organização por meio de pesquisa observacional pode trazer outras contribuições.

REFERÊNCIAS

BATESON, J.; HOFFMAN, K. **Marketing de serviços**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BATTAGLIA, D.; BORCHARDT, M. **Análise do processo de recuperação de serviços a partir das reclamações dos clientes**: estudo de caso em três organizações. UNISINOS, São Leopoldo, RS, Brasil 2010, vol.20, n.3.

PEREIRA, M. D.; CAPELLI, R. B. **Estudo de caso: A excelência no atendimento ao cliente da empresa Tio Bákinas, em Goiânia/GO.** Qualia: a ciência em movimento. v. 3, n.2, jul.-dez. 2017, p.123-151.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 3ª Ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

GIL, A. C.; **Estudo de Caso**. 1 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2009.

GRÖNROSS, C. **Marketing: gerenciamento de serviços**. Tradução de Arlete Simille Marques e Cláudia Mello Belhassof.. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GURGEL, J. C.; NÓBREGA, K. C.; & SOUZA, T. **Um olhar brasileiro sobre práticas de recuperação de serviços: referencial para conceitos, princípios e práticas adotadas.** Revista Eletrônica Sistemas & Gestão, 2011, vol 6, p. 463 - 480. Disponível em: http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/download/v6n4a5/v6n4a5>. Acesso em 15 de novembro de 2018.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços:** marketing e gestão. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, L.; HEMZO; M.A. **Marketing de Serviços**: Pessoas, tecnologia e estratégia. 7 ed. São Paulo: Pearson Education, 2012.

MILLER, J. L.; CRAIGHEAD, C. W.; KARWAN, K. R. **Service recovery: a framework and empirical investigation.** Journal of Operations Management, 2000, v. 18, n. 4. p. 387-400. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0272696300000322>. Acesso em 15 de novembro de 2018.

SANTOS, Cristiane Pizzutti dos; FERNANDES, Daniel Von der Heyde. A recuperação de serviços como ferramenta de relacionamento e seu impacto na confiança e lealdade dos clientes. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 1, p. 10-24, 2008.

SILVA, H. C. C.; ARAÚJO, M. A. V.; PRIMO, M. A. M. **Antecedentes da Retenção de Clientes Pós-Falha e Recuperação de Serviços de Tecnologia da Informação em Ambientes Business-To-Business**. Revista de Gestão e Projetos, v. 6, n. 3, p. 60-70, 2015

SPRENG, R. A.; HARRELL, G. D.; MACKOY, R. D. **Service recovery: Impact on satisfaction and intentions.** Journal of Services Marketing, 1995, 9(1), 15–23. doi:10.1108/08876049510079853. Acesso em 15 de novembro de 2018.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. Jo.; GREMLER, D. D. **Marketing de Serviços:** a empresa com foco no cliente. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.