

UM OLHAR BRASILEIRO SOBRE PRÁTICAS DE RECUPERAÇÃO DE SERVIÇOS: REFERENCIAL PARA CONCEITOS, PRINCÍPIOS E PRÁTICAS ADOTADOS

Judson da Cruz Gurgel^a

Kleber Cavalcanti Nóbrega^a

Tereza de Souza^a

^a Universidade Potiguar – UnP, Natal, RN, Brasil

Resumo

A importância que os serviços vêm adquirindo na economia mundial demanda das empresas práticas e processos eficientes no sentido de oferecer ao cliente serviços com alto padrão de execução. Por mais bem planejados que sejam os procedimentos de uma empresa, existe sempre a possibilidade da ocorrência de falhas no momento de sua execução. Nesse contexto, a recuperação de falhas em serviço torna-se importante ferramenta para a competitividade das organizações. O objetivo deste trabalho é identificar os principais elementos para uma sistemática de recuperação de falhas em serviços. Para isso realizou-se uma pesquisa em obras internacionais consideradas referências em conceitos de recuperação de falhas em serviços e em trabalhos nacionais sobre o tema. Na primeira etapa foi feita uma pesquisa em trabalhos nacionais publicados nos anais dos ENANPAD e ENEGEP, em periódicos nacionais com estrato QUALIS A1, A2, B1 e B2 e em teses e dissertações encontradas no Portal da CAPES nos anos de 2001 a 2010. Esta etapa identificou autores considerados referência por meio da frequência e intensidade com as quais os mesmos foram citados. Em seguida foi feito um levantamento nas obras dos autores considerados referências para identificar os elementos por eles apontados como partes importantes de uma sistemática de recuperação de falhas em serviços. Na etapa seguinte foram realizadas com os trabalhos nacionais comparações com as obras dos autores considerados referências. No referencial teórico foram detalhadas as abordagens destes autores, além de considerações sobre falhas e recuperação de serviços. Após análise da literatura e aplicação do método, foram encontrados elementos semelhantes e complementares nas diferentes abordagens estudadas, o que proporcionou a elaboração de uma proposta para sistemática recuperação de falhas em serviços com base na adoção destes elementos. Fez-se uma análise de várias abordagens, proporcionando uma visão acerca dos elementos que as compõem. A partir destes, pôde-se sugerir uma sistemática por meio de uma interseção de várias abordagens. Este modelo é composto de quatro etapas, formadas pelos elementos da recuperação de serviços estudados na pesquisa, considerados como diretrizes para o cumprimento de cada uma das etapas. Ao final da pesquisa, foram apresentadas recomendações para estudos futuros, contribuindo para a produção de conhecimento no campo da recuperação de falhas em serviços, numa demonstração de que ainda há muito a ser explorado em relação a esse assunto.

Palavras-chave: Recuperação de Serviços; Práticas de Recuperação; Recuperação de Falhas.

1 INTRODUÇÃO

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

Berry (2010 p. 11) aponta três desafios para sustentar o sucesso dos serviços: “operar eficazmente enquanto se está crescendo rapidamente; operar eficazmente quando se está em uma competição de preços; e reter o espírito empreendedor de quando a empresa era mais jovem e menor.”. Estes pilares, segundo o autor, devem fazer parte de “empreendimentos que criam valor para os clientes.” Desta forma, o valor oferecido pode ser considerado fator primordial para o desenvolvimento de uma relação sustentável entre organização e clientes. Estes, tendo cada vez mais opções de escolha e acesso à informação, tornam-se consequentemente mais exigentes em relação a seus interesses.

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

A recuperação de falhas em serviços começou a ser explorada na década de 90 do século XX. Tax e Brown (1998) afirmam que o tema ‘recuperação de falhas em serviços’ começou a receber maior atenção no final desta década, havendo na época grande limitação acerca do conhecimento nessa área. Já Zhu e Sivakumar (2001) comentam que apenas no final da década de 90 houve aumento significativo de obras relacionadas à recuperação de falhas em serviços. Pesquisando acerca de trabalhos publicados no Brasil sobre o tema, em ferramentas de buscas como Banco de Teses e Dissertações da CAPES, em publicações com classificação QUALIS A1, A2, B1 e B2 (CAPES), e anais dos congressos ENANPAD e ENEGEP no período de 2001 a 2010, pôde-se encontrar trabalhos tendo em sua maioria o objetivo de testar modelos de autores considerados referências em recuperação de falhas em serviços, como Berry e Parasuraman, Zemke, Lovelock, dentre outros (tabela1).

Tabela 1: Trabalhos nacionais com o termo “recuperação de/em serviço” ou “recuperação de falhas em serviços” de 2001 a 2010.

Publicação/ Congresso	Número de trabalhos publicados sobre recuperação de serviços									
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
RAE Eletrônica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RAE	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
RAC Eletrônica	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
RAC	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
ENEGEP	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0
Revista Produção	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
ENANPAD	0	0	0	0	0	2	1	1	0	0
Dissertações e Teses	0	1	1	1	0	2	0	1	0	2
Total:	1	03	01	01	0	05	02	03	0	3

De acordo com a tabela 1, percebe-se que o estudo da recuperação de falhas em serviços está ainda em desenvolvimento no Brasil. Pesquisa divulgada pelo PROCON-SP (PROCON, 2011) revela que os consumidores brasileiros encontram grande dificuldade em usufruir de seus direitos em casos de falhas na prestação de serviço. De acordo com a pesquisa, a maioria sente que as empresas impõem barreiras antes de oferecer solução para o problema, resolvendo menos da metade das reclamações, o que leva a crer que há ainda uma grande lacuna a ser preenchida nesse aspecto.

Este trabalho tem como objetivo identificar os principais elementos para um sistema de recuperação de falhas em serviços, tendo como base para isto uma pesquisa bibliográfica que compara os elementos apontados por autores considerados referência em processos de recuperação de falhas com o que é citado em trabalhos nacionais. Ao final da pesquisa é proposta uma sistemática de referencial para avaliar práticas de recuperação tendo como base os processos mais abordados e de maior relevância encontrados na literatura pesquisada.

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

Este artigo é composto das seguintes partes: no início, por meio da fundamentação teórica, são apresentados os principais conceitos sobre falhas e recuperação de falhas em serviços, seguidos por oito abordagens de autores-referência neste tema. Após, o método são apresentados os resultados, os quais contribuíram na elaboração da proposta de um modelo de referência para práticas de recuperação. Por último, são apresentadas as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Falhas em serviços

A constante preocupação com a satisfação do cliente é fator importante na busca pela excelência em serviços. A redução das falhas na execução é uma das principais diretrizes deste movimento que despontou na década de 90 (SANTOS, FERNANDES e MELLER, 2008). Apesar de ainda pouco explorado no Brasil, o estudo de falhas de recuperação de serviços também resultou em trabalhos que investigam segmentos

específicos, como o varejo (FIGUEIREDO, OSÓRIO e ARKADER, 2002 e CORRÊA, PEREIRA e ALMEIDA, 2007), restaurantes (OLIVEIRA, 2002), eletroeletrônica (XAVIER, 2004), telecomunicações (ARAÚJO, PRIMO e ARAÚJO, 2006), empresas aéreas (PEDROSA, 2006), serviços logísticos (FLORES, 2006) serviços para automóveis (KUYVEN e SILVA, 2002 e BEBER e ROSSI, 2006), operadoras de telefonia (CORRÊA, PEREIRA e ALMEIDA, 2007), hospitais (TORRES, 2003 e CAMPOS, 2008), bancos (SANTOS, FERNANDES e MELLER, 2008) e IES (PEREIRA, 2010). Existem também estudos específicos sobre a reação dos clientes em relação ao ato de recuperação de falhas em serviço (ALMEIDA E TOLEDO, 2003; PEDROSA e CUNHA, 2006; SANTOS e FERNANDES, 2007; SANTOS e FERNANDES, 2008; SANTOS, COSTA e SANDER, 2009; BATTAGLIA e BORCHARDT, 2010).

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

De acordo com Almeida e Toledo (2003), a falha pode ser culpa da empresa, do cliente ou de nenhum dos dois (falha devido a agentes externos). Seja qual for a causa, há sempre a possibilidade da ocorrência delas na prestação de serviço, sendo necessário que as empresas adotem as medidas necessárias para gerenciá-las, bem como as consequentes reclamações dos clientes (GRONROOS, 2009).

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

2.2 Recuperação de falhas em serviços

Lovelock e Wright (2004 p. 169) conceituam recuperação de serviços como “esforços sistemáticos de uma empresa após uma falha de serviço para corrigir um problema e reter a boa vontade de um cliente”. Esse esforço para reter o cliente varia também de acordo com os custos da mudança. Quanto menor o custo de mudança para o cliente, maior deve ser o esforço da empresa para retê-lo em sua base de clientes (LOVELOCK e WRIGHT, 2004; GRONROOS, 2009).

Quando ocorre uma falha na realização do serviço, consequentemente a confiança do cliente é abalada, pois ao escolher a empresa, o cliente está depositando seu crédito nela. Mesmo as organizações mais preparadas podem não ser capazes de prevenir todas as falhas. Por isto, para se recuperar essa confiança é necessário que se apliquem uma série de medidas, que fazem parte do chamado processo de recuperação de serviços. Slack, Chambers e Johnston (2002) conceituam recuperação de serviço como um conjunto de ações adotadas por uma organização quando ocorrem falhas no processo. Hart Heskett e Sasser Jr. (1990) e Zeithaml e Bitner

(2003) conceituam recuperação de falhas como sendo realizar o serviço corretamente da segunda vez, quando o “fazer certo da primeira vez” não acontece.

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

Há casos em que 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 um ‘duplo desvio’, que se dar quando a empresa falha duas vezes em atender às necessidades de seu cliente. O trato com as reclamações dos clientes e a forma como a empresa soluciona os problemas que as provocaram muitas vezes pode ser determinante para que ela perca ou retenha seus clientes. O ato de reclamar, apresentar queixa ou protesto é “uma expressão pela qual um cliente formaliza a insatisfação com algum aspecto de uma experiência de serviço” (SANTOS, COSTA e SANDER 2009 p.154). Oliveira (2002), Xavier (2004) e Lovelock e Wirtz (2006) argumentam que clientes que reclamam fornecem à empresa uma chance de corrigir problemas, restabelecer relacionamento com o reclamante e melhorar a prestação do serviço para todos. Por isso, cabe à mesma enxergar a reclamação como uma oportunidade para a implantação de melhorias em seus serviços. Araújo, Primo, e Araújo (2006) apontam ainda que existe correlação direta entre o tratamento das reclamações e uma futura intenção de recompra por parte dos clientes.

Hart, Heskett e Sasser Jr. (1990) apontam que as empresas devem dar ênfase aos clientes e à satisfação destes, garantindo que a recuperação seja parte integrante de suas operações. Enquanto Berry e Parasuraman (1995) e Tax e Brown (1998) afirmam que há a necessidade da existência de métodos que possibilitem a aprendizagem organizacional, para que haja uma melhoria contínua dos processos, proporcionando uma eficaz identificação de falhas e conseqüentemente uma rápida recuperação do serviço.

Berry e Parasuraman (1995) afirmam que o processo de recuperação de serviços possui os seguintes elementos: a) funcionários preparados para a recuperação; b) delegação de poderes aos funcionários; c) suporte tecnológico e de informação para os funcionários. De acordo com esta afirmação, se supõe que os funcionários devem ser treinados, tenham autonomia e suporte da organização para que possam rapidamente solucionar o problema ocasionado pela falha. Figueiredo, Ozório e Arkeder (2002) afirmam que um pedido de desculpas por parte da empresa geralmente é bem recebido pelo cliente, mas não é o suficiente para sanar os problemas causados por uma falha detectada pelo mesmo. Santos, Costa e Sander (2009) defendem ainda que empresas que se esforçam em recuperar seus clientes na ocorrência de falhas, apresentam maiores chances de tê-los de volta, sendo o contrário igualmente verdadeiro.

Hart, Heskett e Sasser Jr (1990) afirmam que os gestores devem evitar saídas fáceis como simplesmente não resolver o problema ou não dar satisfação ao cliente, pois as empresas devem evitar a perda dos mesmos uma vez que o custo para substituí-los seria muito maior do que para mantê-los. Quando “fazer certo da primeira vez” não funciona, torna-se necessária uma postura de recuperação por parte da empresa, pois quando se tem atenção para a prevenção de defeitos, não há geralmente preparo da empresa para lidar com estes, quando ocorrem (HESKETT, SASSER JR e HART, 1994). Os autores defendem que “enquanto geralmente não há nada melhor do que executar um serviço de forma satisfatória ao cliente, de início, não há nada pior que deixar de atender um cliente insatisfeito”.

Nem sempre o reembolso por um eventual prejuízo causado por uma falha é suficiente para reverter uma situação negativa causada por ela própria. Corrêa, Perreira e Almeida (2007) detectaram que, apesar dos clientes apresentarem considerável satisfação com reembolso, há por parte destes um alto índice de propaganda

“boca-a-boca” negativa, assim como mudança no hábito de compra.

A recuperação de serviço é também uma oportunidade de encantar o cliente, uma vez que o mesmo pode perceber esta ação da empresa como um compromisso com a satisfação do cliente. Hart, Heskett e Sasser Jr (1990) e Zemke e Bell (2000) argumentam que clientes que passaram por experiências bem sucedidas de recuperação de falhas, têm, em geral, mais satisfação e maior disposição para contratar novamente a empresa do que os que não passaram por uma experiência de falha. A esse fenômeno, Zeithaml e Bitner (2003) dão o nome de paradoxo da recuperação. Esse pensamento afirma que os clientes podem experimentar maior satisfação devido à recuperação, do que na ausência de falhas.

Berry e Parasuraman (1995) afirmam que o ato da recuperação pode deixar uma imagem positiva para a empresa de serviços junto ao cliente, sendo esta uma oportunidade para aumentar a sua lealdade. Pedrosa (2006 p. 67) defende que “toda empresa que dispuser de uma visão estratégica correta percebe que a recuperação do serviço pode ser usada como um instrumento para ampliar os laços de confiança com o seu cliente”. Heskett, Sasser Jr e Hart (1994) reforçam ainda mais esta teoria ao afirmarem que a empresa deve recompensar regamente seu cliente na ocorrência da falha, e que o poder de uma recuperação bem executada não pode ser subestimado. Os autores afirmam que a preocupação com uma correta execução dos serviços deve sempre estar acompanhada de atenção e preparo para eventuais necessidades de recuperação de falhas. Segundo os autores, “o que pode ser pior é a recusa de algumas empresas em reconhecer a possibilidade de falhas, o equivalente à admissão de fraqueza ou de falta de resolução” (HESKETT, SASSER JR. e HART, 1994, p. 112).

Na seção seguinte será feita uma breve descrição das proposições dos autores considerados referências sobre processos e elementos presentes na recuperação de falhas em serviços.

2.3 Abordagens sobre recuperação de falhas em serviços

2.3.1 Abordagem de Lovelock e Wright

De acordo com Lovelock e Wright (2004), ao se deparar com um uma falha na prestação de serviço, o cliente tem geralmente dois tipos de comportamento: 1) buscam recuperar alguma perda econômica e 2) procuram resgatar a auto estima afetada pela falha ocorrida. Porém, por diversas vezes os clientes buscam outro fornecedor de serviços ao invés de reclamar, devido aos custos inseridos no processo de reclamação. De acordo com os autores os elementos para a resolução efetiva de problemas são: a) agir depressa; b) admitir os erros sem ficar na defensiva; c) mostrar que compreende o problema do ponto de vista de cada cliente; d) não discutir com os clientes; e) respeitar as opiniões do mesmo; f) dar-lhes o benefício da dúvida; g) esclarecer os passos necessários para solucionar o problema; h) manter os clientes informados sobre o andamento; i) considerar a compensação; j) trabalhar para reconquistar a confiança.

Os autores apresentam ainda quatro etapas para um sistema eficaz de recuperação de serviço: 1) tratamento eficaz da reclamação; 2) identificar as reclamações sobre o serviço; 3) resolver efetivamente as reclamações e 4) aprender a partir da experiência de recuperação. As etapas sugeridas indicam que é necessário mais do que expressões que se limitem a externar a atenção aos problemas do cliente. Sem comprometimento, diretrizes claras e um correto planejamento, o processo de recuperação fica prejudicado. Esta deve iniciar antes mesmo que o cliente manifeste sua reclamação. Uma resposta ágil dará à empresa a chance de recuperar o serviço, diminuindo a possibilidade o cliente sair insatisfeito.

2.3.2 Abordagem de Berry e Parasuraman

Berry e Parasuraman (1995) consideram que três etapas são necessárias para o processo de recuperação de serviços: 1) identificar os problemas do serviço; 2) resolver efetivamente os problemas; 3) aprender a partir da experiência de recuperação. Os autores consideram que a recuperação é tão importante quanto a busca

da criação de um serviço livre de erros, e que situações de recuperação representam que houve ruptura no processo normal de atendimento, envolvendo na maioria das vezes o fato de lidar com clientes insatisfeitos. Cada uma das etapas propostas pelos autores é composta de elementos que complementam as ações da etapa principal (tabela 2).

Tabela 2 – Etapas e elementos do processo de recuperação de falhas em serviços

Etapa	Elemento
Identificar os problemas do serviço	Monitorar as reclamações dos clientes
	Pesquisar sobre o comportamento do cliente
	Monitorar o processo do serviço
Resolver com eficiência os problemas	Cuidar do fator humano
	Fazer retificações no fator perturbação
Aprender com a experiência de recuperação	Realizar a análise da origem do problema
	Modificar o processo de monitoramento do serviço
	Implantar o sistema de rastreamento do problema

Fonte: Berry e Parasuraman (1995, p. 42).

Berry e Parasuraman (1995) discorrem também sobre o que chamam de ‘fator perturbação’ que é o prejuízo, seja financeiro ou psicológico, pelo qual o cliente é submetido em virtude da falha no serviço. Para os autores, o processo de recuperação de falhas deve ter especial atenção em reparar este fator, pois independente da gravidade da falha haverá sempre um inconveniente para o cliente, mesmo que a falha tenha sido rapidamente resolvida. Para os autores, o cliente deve sair da situação tendo a impressão de que ganhou mais do que perdeu.

2.3.3 Abordagem de Gronroos

Gronroos (2009) estabelece que o processo de recuperação de serviços envolve algo além do tradicional tratamento de reclamações que as empresas geralmente adotam. Este geralmente limita-se a receber as queixas de clientes vítimas das falhas para que posteriormente sejam analisadas. Já a recuperação de serviço dá ao cliente uma imagem de empresa com uma prestação de serviços voltada para seus interesses. Gronroos (2009 p. 111-112) define recuperação de serviço como “uma abordagem orientada para o serviço, ao gerenciar as mesmas situações, que de modo administrativo são gerenciadas por rotinas de tratamento de reclamações.”

De acordo com o autor, os elementos de recuperação de serviços devem envolver: a) calcular custos de falhas e erros; b) solicitar reclamações; c) identificar necessidades de recuperação; d) recuperar rapidamente; e) treinar funcionários; f) fortalecer a autonomia e capacitar os funcionários de contato com o cliente; g) manter o cliente informado; h) aprender com os erros. Percebem-se semelhanças entre as abordagens de Gronroos (2009) e Berry e Parasuraman (1999) no tocante à necessidade de ouvir o cliente, resolver rapidamente e com empatia e, por último, aprender com a experiência da recuperação para aperfeiçoar os serviços.

2.3.4 Abordagem de Hart, Heskett e Sasser Jr

Heskett, Sasser Jr. e Hart (1994 p.115) chamam de “esforços revolucionários” as ações para recuperação de serviço, que devem levar em consideração o atendimento às reclamações dos clientes, a análise dos pontos de falhas, preparar respostas apropriadas às situações de falhas e a alocação de funcionários mais atenciosos e capacitados para lidar com situações de recuperação. Os autores afirmam que a batalha pela participação de mercado não é vencida pela análise de tendências demográficas, dados estatísticos ou outras medidas globais, mas pelo fato de se atender sempre o cliente de forma satisfatória. Os autores ainda sugerem os seguintes elementos para a recuperação eficaz de serviços: a) mensurar custos; b) quebrar o silêncio; c) antecipar as

necessidades para a recuperação; d) agir rápido; e) treinar funcionários; f) dar poder à linha de frente; g) fechar o ciclo. Assim como nos autores anteriormente abordados, ouvir o cliente, agir rapidamente, e preparar os funcionários para o processo de recuperação são citados, porém Heskett, Sasser Jr. e Hart (1994) não mencionam aprendizado organizacional na melhoria dos processos a fim de evitar ocorrências de falhas no futuro.

2.3.5 Abordagem de Fitzsimmons e Fitzsimmons

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005 p. 167-168) apontam três etapas que compreendem a falha do serviço e o chamado episódio de recuperação. 1) A fase pré-recuperação; 2) A fase de recuperação imediata; 3) Fase de follow-up. Os autores sugerem um modelo contendo principalmente processos de recuperação, mencionando sem detalhes o que deve ser feito em cada fase ou elementos para sua execução. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) não citam aprendizado ou melhoria de processos após a experiência de recuperação.

2.3.6 Abordagem de Slack, Chambers e Johnston

Para Slack, Chambers e Johnston (2002), o processo de recuperação de falhas em serviços deve ser elaborado de forma simples, para garantir a agilidade da ação. De acordo com os autores, apenas quatro etapas seriam necessárias: 1) descobrir as causas da falha; 2) atuar na recuperação; 3) aprender com o processo de recuperação; 4) planejar e incorporar melhorias. De acordo com os autores, no momento em que se analisam as causas da falha, é importante que informações sobre o que exatamente aconteceu, quem será afetado pela falha e os motivos pelos quais a falha ocorreu sejam levantadas. Defendem também de maneira sucinta e objetiva o tema recuperação de serviço, e mesmo assim dão continuidade ao pensamento de que as causas das falhas devem ser estudadas, a ação de recuperação deve ser rápida e que a empresa deve adquirir experiência com a situação para tentar evitar a ocorrência de novas falhas ou ter ações previamente estabelecidas para o caso de nova ocorrência.

2.3.7 Abordagem de Zemke e Bell

Em sua abordagem, Zemke e Bell (2000) desenvolveram um processo de seis etapas, que são destinadas a clientes levemente insatisfeitos até clientes com um “nível tóxico” de decepção com o serviço. Para os autores, quando a empresa não consegue fazer o certo da primeira vez, necessita corrigir adequadamente a falha, pois não haverá uma terceira chance para conquistar a confiança do cliente. De acordo com esta abordagem, a recuperação de serviço tem a finalidade de salvar o cliente de um risco potencial e ao mesmo tempo obter informações úteis para evitar uma nova ocorrência da falha na organização. O processo sugerido pelos autores propõe os seguintes elementos: 1) Desculpar-se/reconhecer o erro; 2) Ouvir com atenção e mostrar simpatia; 3) Solucionar o problema de forma rápida e honesta (oferecer compensação); 4) Acompanhar o processo; 5) Cumprir com o que prometeu. Os autores defendem que o erro em alguns processos de recuperação de falhas é ser tradicionalmente focados em responder às queixas dos clientes, porém um processo de recuperação efetivamente eficaz é aquele em que a empresa tem a oportunidade de se redimir e que a forma como esta resolve os problemas dos clientes é fator de avaliação da qualidade do serviço.

2.3.8 Abordagem de Zeithaml e Bitner

Zeithaml e Bitner (2003) defendem que para ter sucesso na recuperação de serviço é necessária a combinação de elementos e estratégias que precisam trabalhar em conjunto. As etapas propostas pelos autores para a recuperação de serviços são: 1) Estimular e acolher reclamações; 2) Agir rapidamente; 3) Tratar os clientes de forma justa; 4) Aprender com as experiências de recuperação; 5) Aprender com os clientes perdidos; 6) Assegurar-se de que não haverá novas falhas. Os autores argumentam que a garantia também é uma ferramenta de recuperação, pois assegura a qualidade e garante o reembolso do cliente no caso de ocorrerem falhas.

Percebe-se que entre as abordagens apresentadas há fatores comuns, como: a empatia com o cliente,

a necessidade de ter funcionários na linha de frente preparados e com autonomia, a correção rápida e eficaz da falha, a aprendizagem com a experiência e a melhoria dos procedimentos. Como diretrizes, podem ser considerados também fatores como dar crédito ao cliente na hora da reclamação e ao final do processo e que o mesmo tenha um sentimento de justiça em relação ao fato ocorrido. Acrescentam-se ainda fatores importantes, como o reconhecimento do cliente que a recompensa foi maior que o prejuízo; a busca de informações junto a clientes perdidos, que podem ser considerados também fundamentais para a correta aplicação de um processo de recuperação de serviços.

3. MÉTODO DE PESQUISA E RESULTADOS

Tendo em vista a necessidade de avaliar quais autores deveriam ser utilizados como referência principal do assunto recuperação de falhas em serviços, foram pesquisados em periódicos com estrato QUALIS mínimo B2, no banco de teses e dissertações da CAPES e nos anais dos ENANPAD e ENEGEP trabalhos brasileiros que tivessem nos títulos e/ou palavras-chaves os termos “recuperação de falhas”, “gestão de falhas” ou “recuperação de serviços” entre os anos de 2001 e 2010. Nesta etapa foram identificados trabalhos com o objetivo serem analisados quais autores foram considerados referências e os mais frequentemente citados em pesquisas brasileiras para que posteriormente, por meio de pontuação atribuída de acordo com a frequência e intensidade com as quais os autores referências são estudados, fossem definidos quais são os mais fortemente abordados. Para isso, foi estabelecida uma pontuação de acordo com os atributos de intensidade e frequência com as quais eles foram citados.

A análise proporcionou o seguinte resultado: (tabela3):

Tabela 3: Intensidade e frequência com a qual autores referência em recuperação de serviço são abordados em trabalhos de pesquisadores brasileiros

Autores nacionais	Autores-Referência							
	Berry e Parasuraman	Lovelock	Zemke	Hart, Heskett e Sasser Jr.	Zeithaml e Bitner	Gronroos	Slack	Fitzsimmons e Fitzsimmons
A1 ⁱ	1	9	5	0	0	0	0	1
A2 ⁱⁱ	0	1	0	1	0	1	0	0
A3 ⁱⁱⁱ	5	9	5	1	0	0	1	0
A4 ^{iv}	9	0	0	0	0	0	0	0
A5 ^v	9	0	5	1	0	5	0	0
A6 ^{vi}	9	9	9	1	0	1	0	1
A7 ^{vii}	5	1	0	1	0	1	5	0
A8 ^{viii}	9	9	1	9	5	9	5	0
A9 ^{ix}	5	0	0	0	0	0	0	0
A10 ^x	0	0	0	0	0	1	0	0
A11 ^{xi}	5	0	0	1	0	0	0	0
A12 ^{xii}	0	9	0	0	5	5	0	5
A13 ^{xiii}	9	0	0	5	0	0	0	0
A14 ^{xiv}	0	9	0	0	5	5	0	1
A15 ^{xv}	5	1	1	5	0	5	0	1
A16 ^{xvi}	1	0	0	0	0	0	0	0
A17 ^{xvii}	1	9	0	0	9	1	0	5
A18 ^{xviii}	5	9	0	0	9	5	5	9
A19 ^{xix}	9	9	1	5	9	5	5	9
Totais	87	84	27	30	42	44	21	32

Legenda:

0 – não há citação do autor

1 – o autor é apenas citado

5 – o autor é abordado, mas sem ênfase

9 – o autor é fortemente abordado

Percebe-se que as abordagens sobre recuperação de serviços mais frequentemente referenciadas em pesquisas brasileiras são as de Gronroos (2009), Lovelock e Wright (2004), Lovelock e Wirtz (2006) e Berry e Parasuraman (1995) sendo o modelo destes últimos adotado pela maioria dos trabalhos revisados, por ser considerado por vários autores como o mais completo. Após o resultado desta etapa foram revisadas as oito abordagens para que pudessem ser identificados quais elementos foram mais fortemente citados em suas abordagens de recuperação. Foi atribuída uma pontuação para efeito de avaliação de intensidade e frequência, obtendo o seguinte resultado (tabela 4):

Tabela 4: intensidade e frequência com as quais elementos de recuperação de serviço são abordados pelos autores referência

Autores-referência X elementos da recuperação de serviços	Berry e Parasuraman	Lovelock	Gronroos	Zeithaml e Bitner	Fitzsimmons e Fitzsimmons	Hart, Heskett e Sasser Jr	Zemke	Slack	Soma
Orientação para o serviço/cliente	0	0	1	1	0	5	0	1	8
Autonomia dos funcionários	9	0	5	0	0	0	0	0	14
Acompanhamento por parte dos gerentes	0	0	5	1	0	0	5	5	16
Manter o cliente informado sobre a recuperação	0	5	5	0	1	0	5	1	17
Oferecer Garantia	5	5	0	5	0	1	5	0	21
Empatia	0	5	5	5	0	5	5	0	25
Rapidez na solução de problemas	0	5	5	5	5	0	5	0	25
Treinar funcionários	5	5	9	0	0	5	0	1	25
Identificar Falhas/ necessidades de recuperação	9	1	5	1	0	5	5	5	31
Aprendizado/ planejar e implantar melhorias	9	5	5	9	0	0	1	5	34
Oferecer compensação	0	1	9	5	5	5	9	0	34
Captar informações/ reclamações	0	5	9	5	5	5	5	5	39
Corrigir a falha	9	1	9	9	9	5	9	0	51

Legenda:

- 0 – não há citação do elemento
- 1 – o elemento é apenas citado
- 5 – o elemento é abordado, mas sem ênfase
- 9 – o elemento é fortemente abordado

Para efeito de comparação, foram pesquisados nos trabalhos brasileiros quais elementos de recuperação foram mais abordados, sendo encontrados nesta etapa, outros além dos já vistos na tabela 4. No total, foram identificados 13 elementos mais frequentemente citados nos trabalhos nacionais, apresentados na tabela 5.

Tabela 5: elementos para a recuperação de serviços.

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

A tabela 6 apresenta a frequência e intensidade com as quais são abordados os elementos de recuperação nas obras nacionais pesquisadas. Cada coluna nomeada como 'An' representa um autor ou conjunto de autores e com que intensidade e frequência os elementos são mencionados em seus trabalhos. As etapas (En) foram distribuídas em ordem crescente de acordo com os resultados do somatório de sua respectiva linha.

Tabela 6: intensidade e frequência com a qual elementos de recuperação de serviço são abordados pelos pesquisadores brasileiros.

Elementos	Outros Autores																		Soma	
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18		A19
E1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	5	0	0	5	1	12
E2	0	5	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	1	1	12
E3	0	0	0	0	5	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	5	0	1	14
E4	5	0	5	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	1	1	19
E5	1	0	5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	9	1	22
E6	0	0	5	0	0	9	0	0	0	5	0	1	0	0	0	0	0	0	5	25
E7	0	0	0	0	5	1	1	0	9	0	1	0	9	0	0	1	0	9	1	37
E8	0	0	5	5	5	1	9	0	5	0	1	0	5	0	1	5	0	5	0	47
E9	5	0	0	5	0	5	0	0	9	0	0	0	9	1	0	5	1	0	9	49
E10	5	0	5	5	9	9	5	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	5	1	49
E11	0	5	0	5	9	0	0	9	0	9	0	5	0	0	0	0	0	5	5	52
E12	0	5	0	5	5	5	0	0	0	9	9	0	0	5	0	0	5	5	5	58
E13	5	5	0	0	9	9	0	9	0	5	0	5	0	0	9	0	0	5	9	70

Legenda:

0 – não há citação do elemento

1 – o elemento é apenas citado

5 – o elemento é abordado, mas sem ênfase

9 – o elemento é fortemente abordado

Nesta revisão bibliográfica foram identificados nas principais abordagens de recuperação, os elementos mais fortemente abordados e apontados como importantes para o processo de recuperação de falhas em serviço. Em alguns momentos eles se sobrepõem, porém se complementam em outros aspectos. A partir destes resultados obtidos, é possível delimitar, de acordo com os trabalhos pesquisados e os modelos sugeridos pelos

autores referências, quais os processos devem compor uma sistemática ideal para recuperação de falhas em serviços.

4 UMA PROPOSTA PARA SISTEMÁTICA DE RECUPERAÇÃO DE FALHAS EM SERVIÇOS

Após análise dos dados obtidos na pesquisa bibliográfica, pode-se perceber que há distinções entre as abordagens dos autores e as quais divergem sobre como deve ser conduzido o processo de recuperação de falhas em serviços. A fim de atender ao objetivo deste trabalho, que é identificar os principais elementos para uma sistemática de recuperação de falhas em serviços, a seguinte sistemática é proposta:

A recuperação de falhas em serviço deve ser um processo definido e aplicado pela empresa de maneira que seja oferecido ao cliente atenção a suas reclamações, atendimento rápido e eficiente, proporcionado por profissionais treinados e com autonomia para tomar decisões favoráveis ao mesmo. A estrutura da sistemática ora proposta está constituída de quatro etapas sequenciais, sendo cada uma delas constituída de elementos de recuperação (Es), elaboradas com base nos resultados apresentados na tabela 4. O processo pode ser iniciado tanto pela empresa quanto pelo cliente (ao comunicar a esta sobre a falha ocorrida) e segue, mesmo após a falha ser solucionada, por meio da aprendizagem organizacional e implantação de melhorias. Na figura 3 vê-se a representação da sistemática proposta.

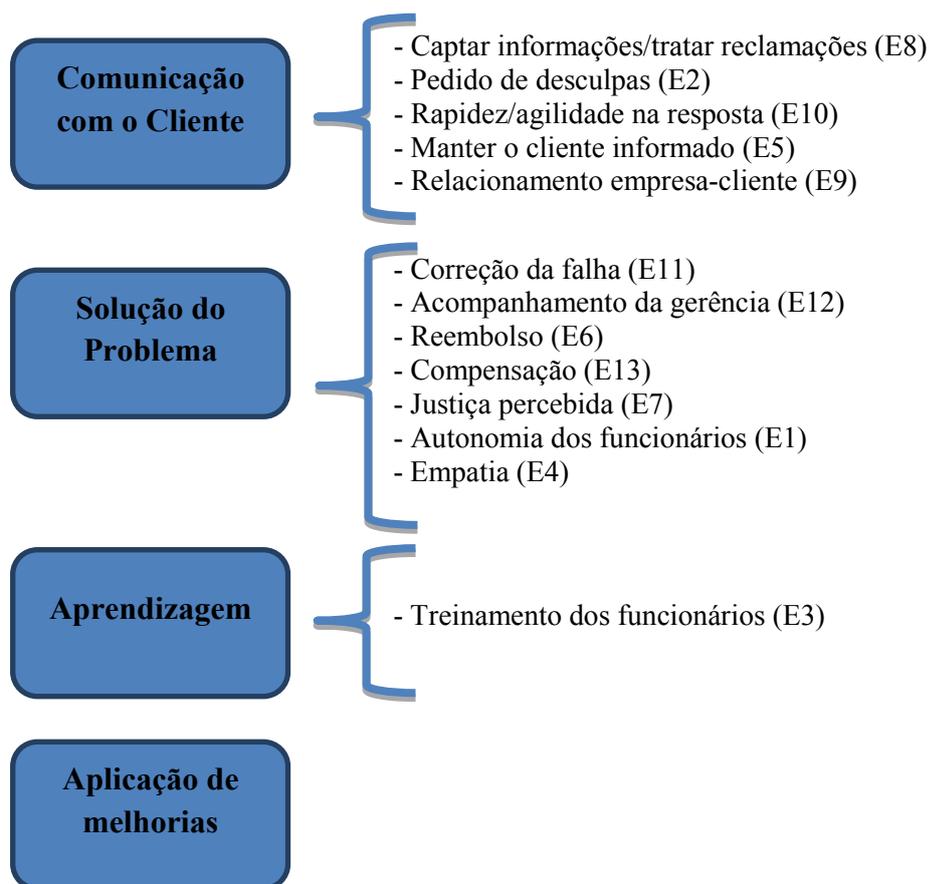


Figura 8: sistemática proposta para recuperação de falhas em serviços
Fonte: elaborado pelos autores

1 – Comunicação com o cliente: a empresa deve estimular e captar as informações acerca da satisfação do cliente em relação ao serviço e facilitar o processo de comunicação, eliminando barreiras que dificultem o processo de reclamações. Captar informações e tratar reclamações (E14) são ações importantes neste momento, assim como o pedido de desculpas (E2) e rapidez na resposta à reclamação do cliente (E10).

Manter o cliente informado (E5) demonstra a atenção e o respeito que a empresa dá ao mesmo, reforçando o relacionamento empresa-cliente (E9).

2 – Solução do problema: a falha deve ser corrigida (E11) o mais rápido possível. Apesar de ser desejável que os funcionários possuam autonomia (E1) para tomar pequenas decisões acerca da correção da falha, a presença da gerência (E12) como representante da empresa também é fator importante. Há casos em que o reembolso (E6) é aplicável. Porém nem sempre é bem aceito (FIGUEIREDO, OZÓRIO e ARKADER, 2002; CORRÊA, PEREIRA e ALMEIDA, 2007), por isto se faz necessária a compensação (E13) que supere a frustração causada pela ocorrência da falha, aumentando no cliente a sensação de que além da falha ter sido corrigida, houve justiça (E7) e empatia (E4) em seu tratamento. O sucesso desta etapa pode proporcionar o paradoxo da recuperação de serviço, que é quando o cliente que passou por um processo de recuperação é mais satisfeito com a empresa do que o cliente que nunca vivenciou falhas na prestação de serviços (MICHEL e MEUTER, 2008).

3 – Aprendizagem: a empresa deverá aprender com a experiência da falha e sua posterior recuperação. Deve registrar as causas do problema, treinar os funcionários (E3), revisar os processos e efetuar correções.

4 – Aplicação de melhorias: a empresa deve reorganizar os processos e/ou a estrutura da organização para evitar a ocorrência de novas falhas ou ter um plano de ação previamente estabelecido no caso de nova ocorrência (OLIVEIRA, 2002; KUYVEN e SILVA, 2002; TORRES 2003; XAVIER, 2004; PEDROSA, 2006; BATTAGLIA, 2010; PEREIRA, 2010).

Mesmo que para o cliente o processo de recuperação acabe quando seu problema foi solucionado (etapas 1 e 2), para a organização ele deve continuar por meio da busca de soluções e implantação de melhorias, evitando novas falhas e definindo planos de correção para o caso de novas ocorrências. A orientação para o cliente deve ser considerada como diretriz para todo o processo. De acordo com Hart, Heskett e Sasser Jr. (1990), Lovelock e Wirtz (2006) e Gronroos (2009), quando a empresa é orientada para o cliente, o processo de recuperação de serviços passa a ser algo natural em suas atividades.

Percebe-se então que a recuperação de falhas em serviços para ser eficaz, deve ser simples, permitindo que o consumidor tenha rapidamente seu problema resolvido, pois desse fator depende a sua permanência no quadro de clientes da empresa. O acesso às informações também deve ser facilitado para o cliente. A criação de barreiras (PROCON-SP, 2011) não deve de forma alguma tornar-se comum na hora de ouvir o consumidor.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados desta pesquisa sugerem que as empresas devem preparar-se para oferecer aos clientes não apenas um bom serviço, mas que devem estar preparadas para eventuais falhas que venham ocorrer. É percebido também que há ainda uma lacuna a ser preenchida em relação a estudos sobre recuperação de falhas em serviços no Brasil, em virtude do número de trabalhos encontrados referentes ao tema dentro dos limites estabelecidos pela pesquisa.

A principal contribuição deste trabalho foi de propor uma sistemática de análise para recuperação de serviços, fundamentado por meio de uma ótica sobre diversas abordagens, isolando seus principais componentes para assim ser constituída. Esta sistemática pode ser utilizada como parâmetro de avaliação do desempenho de empresas de serviço em relação à recuperação de falhas.

Pôde-se perceber também, que os modelos de processos de recuperação contêm elementos semelhantes e complementares em várias abordagens. Pode-se considerar como limitação a escolha apenas de trabalhos de pesquisadores brasileiros, para comparação com os autores considerados referências, que resultou no número de trabalhos encontrados. Recomenda-se então para futuras pesquisas o estudo das abordagens de autores

internacionais para comparação com a ótica brasileira obtida neste estudo. Outra recomendação para futuras pesquisas é realizar um estudo comparativo entre a sistemática ora apresentada e as práticas adotadas por organizações.

Por fim, vê-se que apesar de ser um assunto ainda pouco explorado, a recuperação de falhas em serviços deve fazer parte da cultura de empresas que desejem manterem-se competitivas. Por parte dessas empresas, deve existir investimento em esforços com objetivo de reduzir a ocorrência de falhas, melhorando o processo de prevenção e recuperação das mesmas.

6. REFERÊNCIAS

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

ARAÚJO, M. A. V.; PRIMO, A. M. M.; ARAÚJO, F. J. Relação entre Recuperação de Falhas, Satisfação dos Clientes e intenção de recompra futura: Estudo de Caso em uma empresa de Telecomunicações. In: XXVI ENEGEP, Fortaleza-CE, 2006. **Anais...** ENGEPRO, 2006.

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

BATTAGLIA, D. **Identificação e Avaliação das Dimensões de Recuperação de Serviços**. 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) –Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, São Leopoldo – RS, 2010.

BATTAGLIA, D.; BORCHARDT, M. Análise do processo de recuperação de serviços a partir das reclamações dos clientes: estudo de caso em três organizações. **Produção**, v. 20, n. 3, pp. 455-470, 2010.

BEBER, S. J. N.; ROSSI, C. A. V. Estudo da Insatisfação do Consumidor nos Serviços Prestados por Assistências Técnicas Autorizadas de Automóveis. **RAC- Revista de Administração Contemporânea**. v.10, n. 02, p. 33-49, 2006.

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

BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. **Marketing Services: competing through quality**. New York: The Free Press, 1995

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

CAMPOS, J. K. **Tipos de Falhas, Práticas de Recuperação e o impacto na fidelização de clientes de serviços hospitalares**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2008

CORRÊA, S. C. H.; PEREIRA, G. de B.; ALMEIDA, V. M. C. **Clientes Problemáticos: Falhas e Recuperações de Serviços sob a Perspectiva do Funcionário de Empresas Varejistas**. In ENANPAD, 2006, Salvador. **Anais...** ANPAD, 2006.

CORRÊA, S. C. H.; PEREIRA, G. de B.; ALMEIDA, V. M. C. Comportamentos e Emoções Durante Falhas e Recuperações de Serviços: Um Estudo com Clientes de Bancos e Operadoras de Telefonia. In: ENANPAD, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** ANPAD, 2007.

FIGUEIREDO, K. F.; OZÓRIO, G. B.; ARKADER, R. Estratégias de Recuperação de Serviço no Varejo e Seu Impacto na Fidelização dos Clientes. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 6; n. 3; p. 55-73, 2002.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FLORES, L. A. F. S. **Gestão de recuperação de falhas na prestação de serviços logísticos no contexto B2B: um estudo sobre o Rapidão Cometa**. 2006. Dissertação (mestrado em administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2006.

GRONROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços** – Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

HART, C. W. L.; HESKETT, J. L.; SASSER Jr., W. E. The profitable art of service recovery. **Harvard Business Review**, July-August, 1990, p. 148-156.

HESKETT, J. L.; SASSER JR, W. E.; HART, C. W. L. **Serviços Revolucionários**. Mudando as Regras do Jogo. São Paulo: Pioneira, 1994.

KUYVEN, P. S.; SILVA, S. C. Recuperação de Serviços de Uma Oficina de Conversão de Veículos para Gás Natural. In: ENEGEP, 2002, Curitiba. **Anais... ENGEPRO**, 2002.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2004.

MICHEL, S.; MEUTER, M. L. The service recovery paradox: true but overrated? **International Journal of Service Industry Management**, v. 19, n. 4, pp.441-457, 2008.

NÓBREGA, K. C. **Gestão da qualidade em serviços**. 1997. 328f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1997.

OLIVEIRA, K. de. **Recuperação de Serviço no Processo de Atendimento em Restaurante** – Estudo de caso em Porto Alegre. Dissertação – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRS, Porto Alegre, 2002.

PEDROSA, C. P. **Recuperação de Falhas na Prestação de Serviços em Empresas Aéreas: o caso da Gol Linhas Aéreas**. 2006. 170 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2006.

PEDROSA, C. P.; CUNHA, I. F. **Recuperando falhas em serviços: um estudo exploratório das estratégias de recuperação**. Artigo. In: XIII SIMPEP - Bauru, SP, 2006. **Anais... FEB-UNESP**, 2006.

PEREIRA, S. B. **Estratégias de Recuperação de Serviços em uma Instituição de Ensino Superior**. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu-SC, 2010.

PROCON-SP. **Cadastro de Reclamações Fundamentadas 2010**. São Paulo, 2011.

SANTOS, A. R.; COSTA, J. I. P.; SANDER, J. A. Gestão de Falhas e Estratégias de Recuperação no Setor de Serviços. **Revista INGEPRO**. v. 1, n.05, p. 152-164, 2009.

SANTOS, C. P.; FERNANDES, D. V. der H. Antecedentes e Consequências da Confiança do Consumidor no Contexto de Recuperação de Serviços. In ENANPAD, 2006, Salvador. **Anais... Salvador. ANPAD**, 2006.

_____. A Recuperação de Serviços e seu Efeito na Confiança e Lealdade do Cliente. **RAC-Eletrônica**, v.1, n.3, art3, p. 35-51, Set/Dez 2007.

_____. A Recuperação de Serviços como Ferramenta de Relacionamento e seu Impacto na Confiança e Lealdade dos Clientes. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. v. 48, n. 1 p. 10-24, 2008.

SANTOS, C. P.; FERNANDES, D. V. H.; MELLER, M. R. O Efeito do Nível de Relacionamento nas Relações entre Avaliações da Recuperação de Serviços, Confiança e Lealdade do Cliente no Setor Bancário. Artigo. In: ENANPAD, São Paulo, 2008.

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

TAX, S.; BROWN, S. Recovering and Learning from Service Failure. **Sloan Management Review**, v. 40, n. 1, p. 75-88, 1998.

TORRES, R. C. **Recuperação de falhas de serviço em hospitais do Rio de Janeiro**: Um estudo de casos. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.

XAVIER, P. A. M. **Avaliação do Estágio de Implementação da Recuperação de Serviços nas Indústrias de Eletroeletrônica Filiadas à ABINEE no RS**. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004.

XAVIER, P. A. M.; HECK, A. D. B; CAMPOS, C. da C. **Qualidade em Serviços: A Recuperação de Serviços**. In: ENEGEP, Salvador, 2001. **Anais...** ENGEPRO, 2001.

ZEITHAML, V.; BITNER, M. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente**. São Paulo: Bookman, 2003.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. **Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations**. 3. ed. New York: The Free Press. 1990.

ZEMKE, R.; BELL, C. R. **Knock Your Socks Off Service Recovery**. New York, AMACOM, 2000.

ZHU, Z.; SIVAKUMER, K. Service failures and recovery strategies: a review. In: Marshal, G. W.; Grove, S. J. **Enhancing Knowledge Development. Marketing**. Chicago, American Marketing Association, p. 203. 2001.

APENDICE A - TABELA 3

Autores nacionais	Nomes
A1 ⁱ	Xavier, Heck e Campos (2001)
A2 ⁱⁱ	Figueiredo, Ozório e Arkeder (2002)
A3 ⁱⁱⁱ	Oliveira (2002)
A4 ^{iv}	Kuyven e Silva (2002)
A5 ^v	Torres (2003)
A6 ^{vi}	Xavier (2004)
A7 ^{vii}	Araújo, Primo e Araújo (2006)
A8 ^{viii}	Pedrosa (2006)
A9 ^{ix}	Santos e Fernandes (2006)
A10 ^x	Corrêa, Pereira e Almeida (2006)
A11 ^{xi}	Flores (2006)
A12 ^{xii}	Corrêa, Pereira e Almeida (2007)
A13 ^{xiii}	Santos e Fernandes (2007)
A14 ^{xiv}	Campos (2008)
A15 ^{xv}	Santos, Fernandes e Meller (2008)
A16 ^{xvi}	Santos e Fernandes (2008)
A17 ^{xvii}	Battaglia e Borchardt (2010)
A18 ^{xviii}	ⁱ Battaglia (2010)
A19 ^{xix}	Pereira (2010)

A BRAZILIAN LOOK AT PRACTICES OF RECOVERY SERVICE: FRAMEWORK FOR CONCEPTS, PRINCIPLES AND PRACTICES ADOPTED.

Abstract

The importance that the services are gaining in demand from companies in the world economy practices and efficient processes in order to offer customer service with high standards of performance. However well planned procedures that are a company, there is always the possibility of occurrence of failures at the time of his execution. In this context, the recovery of service failures becomes an important tool for the competitiveness of organizations. The objective of this study is to identify the key elements for a systematic disaster recovery services. To this end we carried out a research work of international authors considered reference concepts of disaster recovery services and national studies on the subject. First, research was done on national studies published in the Annals of ENANPAD ENEGEP and in national journals with QUALIS stratum A1, A2, B1 and B2 and theses and dissertations found through the search engine database of theses and dissertations from CAPES in the years 2001 to 2010. This step identified by reference authors considered the frequency and intensity with which they are cited. Then a survey was done in the works of authors considered a reference to identify the elements highlighted by them as an important part of a systematic disaster recovery services. Later another survey was conducted on National for comparison with the works of authors considered references. In theoretical approaches have been detailed by these authors, as well as considerations about failures and recovery services. After examining the literature and application of the method were found similar and complementary elements in the different approaches studied, which led to the development of a systematic process for the recovery of service failures based on the adoption of such guidelines. This study is an analysis of various approaches, providing insight on the elements that compose them. From these, we could suggest a systematic proposal through an intersection of several approaches. This model consists of four steps, consisting of the elements of service recovery in the research study, considered as guidelines for the performance of each stage. At the end of the study were presented recommendations for future studies, contributing to the production of knowledge in the field of disaster recovery services, a demonstration that there is still much to be explored in relation to this matter.

Keywords: Recovery Services, Recovery Practices, Failure Recovery.