

**FACULDADE DOCTUM DE JOÃO MONLEVADE
INSTITUTO ENSINAR BRASIL – REDE DOCTUM DE ENSINO**

**ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE RECUPERAÇÃO DE SERVIÇOS: estudo de
caso na E. M. Copiadora Ltda**

Nayara Caldeira Peixoto de Oliveira^{*}

Ana Paula Cota Moreira^{}**

RESUMO

Sabe-se atualmente que as organizações devem primar pela qualidade de seus produtos e serviços, para satisfazer seus clientes, ocasionando maiores níveis de competitividade, e, portanto, desenvolver maior capacidade concorrencial frente a cenários cada vez mais tumultuados. Esse novo cenário requer das empresas um posicionamento diferente, voltado principalmente para o consumidor. Assim sendo, este artigo é fruto de um Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração, que busca analisar as estratégias de recuperação de serviços. Tal estudo foi realizado na E.M Copiadora Ltda na cidade de João Monlevade/MG. Neste sentido, objetivo geral foi analisar as estratégias de recuperação de serviços na empresa E.M Copiadora Ltda. A coleta de dados foi realizada com aplicação de questionário e entrevista em que os dados obtidos foram analisados através da Escala Servqual. Assim foram comparadas as opiniões de uma amostra probabilística de 82 clientes. Além da verificação da expectativa e da percepção, procurou-se determinar o grau de relevância das cinco dimensões que estruturam o escala SERVQUAL: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, empatia e segurança.

^{*} Graduanda do 8º período de Administração da Faculdade Doctum de João Monlevade; caldeira.nayara@gmail.com.

^{**} Professora Orientadora da Faculdade Doctum de João Monlevade; apaulacmoreira@yahoo.com.br.

PALAVRAS-CHAVE: Recuperação de Serviços. Escala Servqual. Qualidade do Serviço.

1 INTRODUÇÃO

O setor de serviços engloba uma atividade ou uma série de atividades de natureza essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade, mas pode se relacionar a um produto físico. No Brasil, o setor de serviços está em constante crescimento e, conseqüentemente, aumentando a concorrência e sua preocupação em superar as expectativas dos clientes. A percepção do cliente ao serviço recebido é influenciada por motivos individuais, logo a percepção de cada cliente quanto ao serviço prestado será diferente.

Para melhor compreender a prestação de serviço é muito importante à satisfação do cliente, contudo não se pode ignorar que falhas podem ocorrer durante o processo. A recuperação de serviços refere-se às ações tomadas por uma empresa em resposta a uma falha no serviço.

De acordo com o contexto apresentado, este artigo procura responder a seguinte pergunta: Quais as estratégias de recuperação de serviços podem ser aplicadas na empresa E.M. Copiadora Ltda?

O objetivo do estudo foi analisar as estratégias de recuperação de serviços na empresa E.M Copiadora Ltda. Especificamente: identificar as estratégias de recuperação de serviços com base na literatura; verificar as expectativas e a satisfação dos clientes perante os serviços prestados; identificar os pontos de melhoria na empresa pesquisada, e através de uma entrevista saber a posição dos sócios perante sua organização em relação aos serviços prestados; e sugerir estratégias para a recuperação de serviços com o intuito de melhoria nos serviços prestados.

Assim sendo pode-se inferir que as falhas que ocorrem no decorrer do serviço são difíceis de prever, sendo necessária a recuperação estratégica em cada caso específico. A satisfação do cliente é essencial para uma empresa prestadora de serviços, para que este se sinta seguro na contratação da empresa e possa fidelizar-se.

Portanto este artigo foi organizado em cinco seções, além da introdução. No segundo capítulo encontram-se as referências teóricas do estudo, elaboradas a partir de reflexões sobre os processos de serviços, a qualidade em serviços e o Escala Servqual. O terceiro capítulo terá enfoque nas características organizacionais da E.M Copiadora Ltda. O quarto capítulo detalha os procedimentos metodológicos da pesquisa. E por fim, o capítulo cinco apresenta seus resultados e, nas considerações finais, encontram-se as conclusões do artigo, assim como suas recomendações encontradas a partir da análise dos dados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O Marco Teórico do presente trabalho tem em vista conceituar o processo de serviço, descrever suas características, explicar o encontro de serviço, exemplificar a qualidade de serviço, e desta forma demonstrar as estratégias para se promover o processo de recuperação do serviço. Para tanto fez-se a análise de literaturas dos seguintes autores: Grönroos (2009), Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), Kotler e Keller (2006), Battaglia e Borchardt (2010), Hoffman e outros (2009) e Giansesi e Corrêa (1994).

2.1 Definição de serviços

Diversas definições de serviços são descritas por diferentes autores, com tudo todas estas definições fazem alusão à intangibilidade e o consumo simultâneo como características implícitas aos serviços.

Conforme o Código de Defesa do Consumidor, Lei 8.078, de 11 de setembro de 1990, Serviço é qualquer atividade fornecida no mercado de consumo, mediante remuneração, inclusive as de natureza bancária, financeira, de crédito e securitária, salvo as decorrentes das relações de caráter trabalhista (art. 3º Lei 8.078/90).

Grönroos (2009, p. 46) define serviços como:

Um serviço é um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre cliente e os funcionários de serviço e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente.

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010, p. 26), o serviço é um processo precível intangível que é realizada para um consumidor que ocupa a posição de coprodutor.

Kotler e Keller (2006, p. 397) descrevem serviço como “[...] qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto”.

A prestação de serviços tornou-se o centro das atividades econômicas na atualidade, sendo de suma importância para o desenvolvimento das sociedades atuais (BATTAGLIA, BORCHARDT; 2010).

2.2 Características do serviço

Quatro características principais são atribuídas aos serviços: intangibilidade, inseparabilidade (simultaneidade), variabilidade (heterogeneidade), e precibilidade.

De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 399-402) as quatro características do serviço são definidas como:

Intangibilidade – os serviços não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de adquiridos.

Inseparabilidade – os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente.

Variabilidade – os serviços dependem de por quem, onde e quando são fornecidos.

Precibilidade – os serviços não podem ser estocados.

Para melhor compreender, a Intangibilidade de serviços, entende-se que o mesmo não pode ser tocado, visto, cheirado ou provado. Trata-se um produto abstrato, sendo essencialmente uma promessa. A Inseparabilidade sugere que os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente. A Variabilidade dá-se pela difícil padronização da prestação do serviço. E a Perecibilidade significa que o serviço é um desempenho que não pode ser estocado.

2.3 Encontro de serviço

O encontro de serviço, também designado como a “hora da verdade” por Richard Normann, é o encontro entre o prestador de serviço e o cliente. Por meio desta interação é que na mente do cliente é definida a qualidade do serviço (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2010).

O momento da verdade é conceituado como a hora e o lugar de quando e onde o prestador de serviços tem a oportunidade de demonstrar ao cliente a qualidade de seus serviços – é o momento da oportunidade (GRÖNROOS, 2009).

Segundo Grönroos (2009, p. 73):

O processo de serviço deve ser sempre planejado e executado de modo que não ocorra nenhum momento da verdade mal administrada. Se esse tipo de situação passar sem ser gerenciado, há um risco evidente de ocorrerem problemas de qualidade inesperados. Em particular, a qualidade funcional do processo será prejudicada e causará deterioração da qualidade.

A prestação de serviços devem ser controlada. Para isso os gerentes costumam impor regras e procedimentos ao pessoal da linha de frente limitando assim sua autonomia ao servir o cliente. A interação entre a linha de frente e o cliente conta com o elemento de controle percebido por ambas as partes: a linha de frente exerce o controle sobre o comportamento do cliente para aumentar a viabilidade de seu trabalho; enquanto cliente procura controlar o encontro de serviço para conseguir o melhor benefício (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2010).

2.4 Formação da expectativa dos clientes

Os clientes são impulsionados a procurar um serviço por suas expectativas, que por sua vez comandam as atitudes de compra (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2010). Logo é importante analisar o processo de formação das expectativas para mensurar o poder de atuação do fornecedor do serviço neste componente da avaliação realizada pelo cliente (GIANESI e CORRÊA, 1994).

A expectativa do cliente é influenciada pela comunicação boca a boca, pelas necessidades pessoais, pela experiência anterior e pela comunicação externa (GIANESI e CORRÊA, 1994).

Figura 1 - Fatores que influenciam a formação das expectativas do cliente



Fonte: Gianesi e Corrêa (1994, p. 82)

A comunicação boca a boca são as recomendações vindas de terceiros, outros clientes que já receberam tal serviço (GIANESI e CORRÊA, 1994).

As necessidades pessoais dos clientes são o principal fator gerador de expectativas, pois o serviço é procurado visando atender estas necessidades (GIANESI e CORRÊA, 1994).

A experiência anterior influencia as expectativas do cliente a respeito do serviço, pois ele já era conhecido (GIANESI e CORRÊA, 1994).

A comunicação externa dá-se através da propaganda, ou seja, através da comunicação do fornecedor sobre o serviço (GIANESI e CORRÊA, 1994).

As expectativas do cliente são transitórias devido aos diversos fatores que as influenciam. Tais fatores são: os controlados pelo fornecedor como propaganda,

preço, novas tecnologias e inovações; as tendências sociais; e as informações obtidas pela mídia.

2.5 Qualidade em serviço

Segundo Hoffman e outros (2009) qualidade do serviço é uma atitude formada pela avaliação a longo prazo da performance geral.

A avaliação da qualidade é formada durante o processo de formação de serviço. Cada episódio de contato do cliente é então uma oportunidade de satisfazer ou não o cliente. A satisfação do cliente quanto à qualidade do serviço pode ser formada através da comparação da percepção do serviço prestado com as expectativas do serviço desejado (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2010). Para corrigir os problemas de qualidade do serviço é utilizado o modelo dos Gaps (ou lacunas) (GIANESI e CORRÊA, 1994).

Hoffman e outros (2009, p. 376-377) descrevem o modelo de 5 Lacunas:

Lacuna do serviço: é observada entre a expectativa do cliente e sua percepção do serviço prestado.

Lacuna do conhecimento: diferença da expectativa do cliente e o que a gerencia percebe que os clientes esperam.

Lacuna dos padrões: diferença entre a percepção da gerencia quanto a expectativa dos clientes e as especificações de qualidade definidas para a prestação do serviço.

Lacuna da entrega: diferença entre as especificações de qualidade estabelecidas para prestação do serviço e sua qualidade real.

Lacuna de comunicação: diferença da qualidade real do serviço e a divulgada pelas comunicações externas da empresa.

Assim, a lacuna de serviço será resultado das falhas de conhecimento, padrões, entrega e comunicação (HOFFMAN et al., 2009).

2.6 Escala Servqual

A Escala Servqual é uma escala de múltiplos itens desenvolvida para mensurar as cinco dimensões da qualidade em serviços – confiabilidade, responsividade (atendimento), segurança, empatia e aspectos tangíveis (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2010).

A ferramenta Servqual é composta de duas seções cada uma com 22 itens: a primeira registra a expectativa do cliente de empresas consideradas com padrão de excelência para certo serviço; a segunda mede as percepções do cliente para a empresa que será avaliada (HOFFMAN et al., 2009).

Quadro 1 - Escala Servqual

Item	Dimensão	Expectativa (E)	Percepção (P)
1	Aspectos Tangíveis	Empresas excelentes têm equipamentos de aparência moderna.	A empresa XYZ tem equipamentos de aparência moderna.
2		As instalações físicas de empresas excelentes são visualmente atrativas.	Instalações da XYZ são visualmente atraentes.
3		Funcionários de empresas excelentes têm boa aparência.	Funcionários da XYZ têm boa aparência.
4		Materiais relacionados com o serviço (como panfletos ou balanços) têm visual atrativo em uma empresa excelente.	Materiais relacionados ao serviço (como panfletos ou balanços) têm visual atrativo.
5	Confiabilidade	Quando empresas excelentes prometem fazer algo em determinada hora, eles fazem.	Quando a empresa XYZ promete fazer algo em determinada hora, ela faz.
6		Quando clientes têm um problema, empresas excelentes mostram interesse sincero em solucioná-lo.	Quando o cliente tem um problema, a XYZ mostra sincero interesse em solucioná-lo.
7		Empresas excelentes executam bem o serviço desde a primeira vez.	A XYZ realiza bem o serviço desde a primeira vez.
8		Empresas excelentes prestam os serviços na hora em que prometeram.	A XYZ presta seus serviços na hora em que prometeu.
9		Empresas excelentes mantêm os registros livres de erros.	A XYZ mantém os registros livres de erros.
10	Atendimento	Funcionários de empresas excelentes dizem aos clientes exatamente quando os serviços serão realizados.	Os funcionários da empresa XYZ dizem ao cliente exatamente quando o serviço será realizado.
11		Funcionários de empresas excelentes prestam prontamente serviços aos clientes.	Os funcionários da XYZ prestam serviço prontamente.
12		Funcionários de empresas excelentes sempre estão dispostos a ajudar os clientes.	Os funcionários da XYZ estão sempre dispostos a ajudá-lo.
13		Funcionários de empresas excelentes nunca estão ocupados demais para responder às solicitações dos clientes.	Os funcionários da XYZ nunca estão ocupados demais para responder às suas solicitações.
14	Segurança	O comportamento dos funcionários de empresas excelentes inspira confiança nos clientes.	O comportamento dos funcionários da empresa XYZ inspira confiança nos clientes.
15		Cientes de empresas excelentes se sentem seguros em suas transações.	Você se sente seguro nas transações com a XYZ.

16		Funcionários de empresas excelentes são corteses com os clientes.	Os funcionários da XYZ são corteses com você.			
17		Funcionários de empresas excelentes estão preparados para responder às perguntas dos clientes.	Os funcionários da XYZ terão o conhecimento necessário para responder às suas perguntas.			
18	Empatia	Empresas excelentes dão aos clientes atenção individual.	A empresa XYZ dá atenção individual ao cliente.			
19		Empresas excelentes têm horários de funcionamento adequado aos clientes.	A XYZ tem horário de funcionamento conveniente para todos os seus clientes.			
20		Funcionários de empresas excelentes dão atenção pessoal aos clientes.	A XYZ tem funcionários que dão atenção pessoal aos clientes.			
21		Empresas excelentes estão comprometidas com os interesses dos clientes.	A XYZ está comprometida com os seus interesses.			
22		Funcionários de empresas excelentes entendem as necessidades específicas de seus clientes.	Os funcionários da XYZ entendem as suas necessidades específicas.			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Discordo plenamente				Concordo plenamente		

Fonte: Hoffman e outros (2009, p. 384-389)

As percepções do cliente são medidas por uma escala de sete pontos que vão de “concordo plenamente” a “discordo plenamente”. Portanto, a Servqual é uma escala de 44 itens e mede as expectativas e percepções quanto às dimensões da qualidade do serviço (HOFFMAN et al., 2009).

2.7 Recuperação de serviço

A recuperação de serviço foi uma ferramenta criada para ajudar as empresas a gerenciarem as falhas de serviço e as reclamações contando com a orientação dos clientes (GRÖNROOS, 2009).

São utilizados quatro tipos básicos de abordagem para a recuperação de serviços: a abordagem caso a caso, a resposta sistemática, a intervenção inicial e as abordagens substitutas de recuperação de serviços (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2010).

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010, p. 162) descrevem as quatro abordagens para a recuperação de serviço:

1 – A abordagem caso a caso lida com a reclamação de cada cliente individualmente. Essa abordagem de custo acessível é de fácil implementação, mas pode ser variável. Os queixosos mais persistentes ou agressivos, por exemplo, muitas vezes recebem respostas satisfatórias, enquanto os queixosos mais “razoáveis” não. A casualidade dessa abordagem pode gerar percepções de injustiça.

2 – A abordagem de resposta sistemática segue um protocolo para lidar com as reclamações dos clientes. Ela é mais confiável do que a abordagem caso a caso porque se trata de uma resposta planejada, baseada na identificação de pontos de falhas críticos e em uma determinação anterior dos critérios de recuperação apropriados. Desde que as diretrizes de resposta sejam atualizadas continuamente, essa abordagem pode ser bastante benéfica por oferecer uma resposta coerente e oportuna.

3 – Uma abordagem de intervenção inicial acrescenta outro componente à abordagem de resposta sistêmica ao tentar intervir e resolver os problemas do processo de serviços antes que eles afetem o cliente. Um fornecedor que se dá conta de que uma carga está atrasada devido à quebra de um caminhão, por exemplo, pode escolher notificar imediatamente o cliente, de maneira que ele possa desenvolver planos alternativos, se necessário.

4 – Uma abordagem alternativa explora a falha de um rival para ganhar o cliente do competidor fornecendo uma recuperação substituta do serviço. Em determinados momentos, a empresa rival pode apoiar essa abordagem. Uma recepcionista de um hotel que está lotado, por exemplo, pode mandar um cliente para um hotel concorrente. O concorrente pode explorar uma oportunidade como essa se conseguir proporcionar um serviço oportuno e de qualidade. Essa abordagem é de difícil implementação, porque as informações a respeito das falhas nos serviços de um concorrente normalmente são mantidas em segredo.

Além da correção da falha, a capacidade de resposta rápida e adequada compensação são elementos cruciais da recuperação de serviços (GRÖNROOS, 2009).

Verifica-se, portanto, que é um sistema de recuperação de serviço eficaz engloba três pontos: monitorar constantemente processo de prestação de serviço para identificar problemas; resolver efetivamente os problemas e com eles aprender; e o processo de recuperação (GRÖNROOS, 2009).

3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A caracterização da organização descreve as informações referentes à empresa na qual foi aplicada a metodologia proposta no presente trabalho.

A empresa em questão tem como Razão Social: E. M. Copiadora Ltda – ME. Trata-se de uma Sociedade limitada (micro-empresa) do tipo privada que iniciou suas atividades em 16 de janeiro de 2005 e possui nove funcionários.

Principais serviços e atividades secundárias: a E.M. Copiadora Ltda. é uma micro-empresa no seguimento de serviços de fotocópias, encadernação, impressão, plastificação e plotagens e manutenção de equipamentos xerográficos.

É uma empresa de capital próprio desde sua criação. Iniciou suas atividades enfatizando a qualidade dos serviços prestados, agregando ao longo do tempo praticidade e qualidade.

A empresa tem como missão ser referência no seguimento xerográfico e acessório, garantindo a qualidade dos trabalhos e a satisfação de seus clientes, colaboradores e à sociedade local, agindo com respeito à legislação vigente. Sua visão é liderar o setor xerográfico em João Monlevade até 2018, através da inovação tecnológica.

Suas competências distintivas são sistema “delivery”: busca e entrega dos serviços nas sedes dos clientes. A empresa está situada na Rua Hildebrando Santana, 29, bairro Nossa Senhora do Rosário em João Monlevade (CEP: 35930 – 158 / Tele fax: (31) 3852–2786 / E-mail: xeroxdobau@yahoo.com.br).

Figura 2 – Organograma



Fonte: Pesquisa Documental (2007)

4 METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste trabalho será exposta a seguir:

4.1 Delineamento da pesquisa

O projeto foi desenvolvido utilizando o método descritivo quanto aos objetivos da pesquisa, o estudo de caso foi realizado quanto aos procedimentos técnicos, a abordagem teve perspectiva quantitativa e qualitativa, a coleta foi realizada com aplicação de questionário e entrevista e foram analisados os dados obtidos através da Escala Servqual.

Foi realizado um estudo de caso, visando obter uma melhoria na satisfação dos clientes da empresa E.M. Copiadora Ltda. Segundo Vergara (2000), o estudo de caso é delimitado a uma ou poucas unidades e possui caráter de profundidade e detalhamento.

A pesquisa descritiva evidencia características de determinada população ou fenômeno e também o estabelecimento de correlações entre variáveis, como, por exemplo, uma pesquisa de opinião (VERGARA, 2000).

Para a realização deste estudo foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa através de entrevista com os sócios da empresa. A pesquisa qualitativa procura através de questões relativamente não estruturadas uma ampla gama de respostas para averiguar percepções que seriam difíceis de notar (KOTLER e KELLER, 2006).

Também foi realizada uma análise quantitativa aplicando-se um questionário aos clientes da empresa E.M. Copiadora Ltda. Segundo Vergara (2000, p.54): “O questionário caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente por escrito”.

Para a análise dos dados obtidos foi utilizado a Escala Servqual adaptada. Assim sendo, a Escala Servqual é uma escala de múltiplos itens desenvolvida para

mensurar as cinco dimensões da qualidade em serviços – confiabilidade, responsividade (atendimento), segurança, empatia e aspectos tangíveis (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2010).

4.2 Delimitação da área e público-alvo

A pesquisa foi realizada na empresa E.M Copiadora Ltda, situada na cidade de João Monlevade/MG.

A primeira etapa do estudo foi feita com os dois sócios da empresa através de uma entrevista para diagnosticar suas expectativas sobre os serviços prestados. A segunda etapa consistiu na aplicação de questionário aos clientes da empresa com objetivo de avaliar sua satisfação em relação aos serviços prestados pela E.M Copiadora Ltda.

4.3 Plano de coleta de dados

O plano de coleta de dados foi feito através das respostas obtidas na entrevista e no questionário.

Tal plano foi aplicado no mês de setembro do ano de 2015, com os clientes que voluntariamente se dispuseram a responder o questionário e a entrevista também foi realizada no mês de setembro. A pesquisa foi composta por 400 clientes que compõem o número total. O tamanho da amostra foi de 82 clientes.

4.4 Plano de análise de dados

O plano de análise de dados utiliza as informações obtidas na entrevista e no questionário, tendo os resultados alinhados com todo o referencial teórico apresentado.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados dos questionários aplicados com os clientes e proprietários da E.M Copiadora Ltda. Os resultados obtidos serão analisados com base no referencial teórico que é parte integrante do presente trabalho.

O questionário aplicado aos clientes conta com 22 perguntas relacionadas a 5 dimensões da qualidade de serviços. As perguntas de 1 a 2 estão relacionadas aos aspectos tangíveis. As perguntas de 3 a 8 se referem à confiabilidade. As perguntas de 9 a 13 relacionam-se ao atendimento. As perguntas de 14 a 17 referem-se a segurança. E as perguntas 18 a 22 estão relacionadas à empatia.

A tabela a seguir demonstra os dados coletados nos questionários feitos aos clientes.

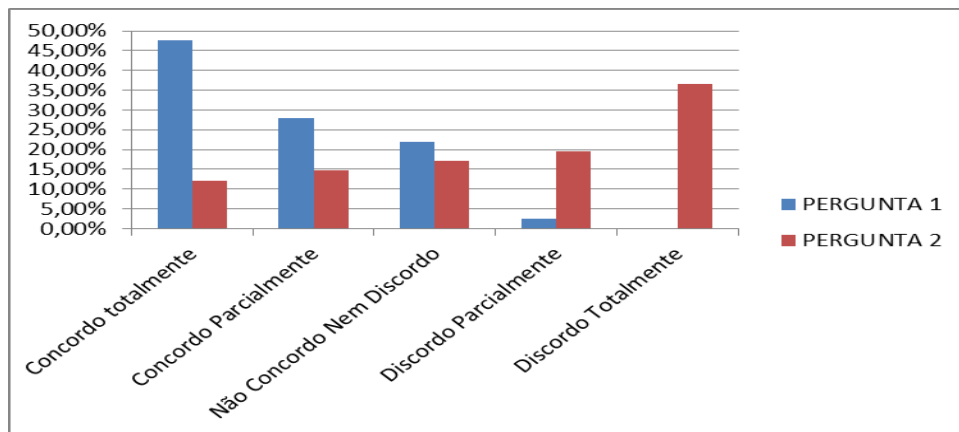
Tabela 1 – Dados coletados no questionário aplicado aos clientes

	Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Não Concordo Nem Discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
PERGUNTA 1	47,56%	28,05%	21,95%	2,44%	0%
PERGUNTA 2	12,20%	14,63%	17,07%	19,51%	36,59%
PERGUNTA 3	37,80%	39,02%	20,73%	7,32%	0%
PERGUNTA 4	34,15%	34,15%	25,61%	1,22%	0%
PERGUNTA 5	37,80%	39,02%	20,73%	2,44%	0%
PERGUNTA 6	41,46%	23,17%	21,95%	9,76%	3,66%
PERGUNTA 7	48,78%	30,49%	17,07%	2,44%	1,22%
PERGUNTA 8	20,73%	24,39%	10,98%	39,02%	4,88%
PERGUNTA 9	40,24%	36,59%	21,95%	1,22%	0%
PERGUNTA 10	34,15%	43,90%	17,07%	2,44%	2,44%
PERGUNTA 11	42,68%	34,15%	18,29%	2,44%	2,44%
PERGUNTA 12	34,15%	31,71%	18,29%	9,76%	6,10%
PERGUNTA 13	24,39%	40,24%	23,17%	7,32%	4,88%
PERGUNTA 14	46,34%	26,83%	14,63%	8,54%	3,66%
PERGUNTA 15	50,00%	28,05%	14,63%	7,32%	0%
PERGUNTA 16	36,59%	24,39%	19,51%	2,44%	17,07%
PERGUNTA 17	18,29%	21,95%	48,78%	6,10%	4,88%
PERGUNTA 18	48,78%	17,07%	20,73%	6,10%	7,32%
PERGUNTA 19	35,37%	20,73%	30,49%	7,32%	6,10%
PERGUNTA 20	24,39%	25,61%	29,27%	12,20%	8,54%
PERGUNTA 21	43,90%	30,49%	21,95%	3,66%	0%
PERGUNTA 22	50,00%	21,95%	20,73%	4,88%	2,44%

Fonte: Pesquisa aplicada (2015)

O primeiro gráfico ilustra os resultados obtidos nas perguntas 1 e 2 que se relacionam aos aspectos tangíveis. A primeira pergunta questiona se o cliente julga a adequação da empresa as suas necessidades: 47,56% concordaram totalmente; 28,05% concordaram parcialmente; 21,95% não concordaram e nem discordaram; 2,44% discordaram parcialmente. A segunda pergunta questiona se os clientes gostam das características do estabelecimento: 12,20% concordaram totalmente; 14,63% concordaram parcialmente; 17,07% não concordaram e nem discordaram; 19,51% discordaram parcialmente; 36,59% discordaram totalmente.

Gráfico 1 – Aspectos Tangíveis



Fonte: Pesquisa aplicada (2015)

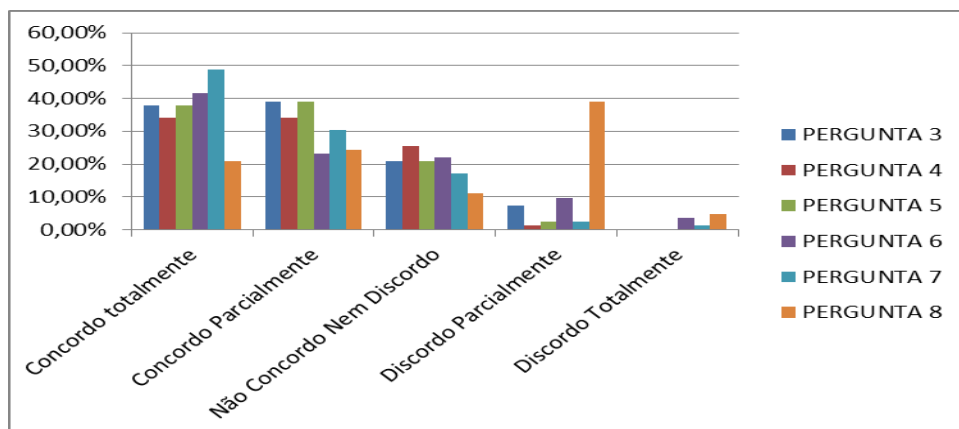
Os aspectos tangíveis estão relacionados à estrutura física da organização: instalações, equipamentos, material de comunicação e aparência dos funcionários (KOTLER, 2006).

Com os dados apresentados pode-se concluir que: em relação a primeira pergunta feita aos clientes, que estes consideraram o estabelecimento adequado as suas necessidades; em relação a segunda pergunta, os clientes em sua maioria consideraram as características do estabelecimento inadequadas.

O segundo gráfico demonstra os resultados obtidos nas perguntas 3 a 8 que se relacionam a confiabilidade. A terceira pergunta indaga se nunca houve desaparecimento de algum objeto no estabelecimento: 37,80% concordaram totalmente; 39,02% concordaram parcialmente; 20,73% não concordaram e nem

discordaram; 7,32% discordaram parcialmente. A quarta pergunta questiona se o cliente gosta muito do serviço deste estabelecimento: 34,15% concordaram totalmente; 34,15% concordaram parcialmente; 25,61% não concordaram e nem discordaram; 1,22% discordaram parcialmente. A quinta, pergunta se o estabelecimento apresenta uma boa relação entre preço e qualidade: 37,80% concordaram totalmente; 39,02% concordaram parcialmente; 20,73% não concordaram e nem discordaram; 2,44% discordaram parcialmente. A sexta, se o estabelecimento sempre atende às expectativas em termos de qualidade de serviços: 41,46% concordaram totalmente; 23,17% concordaram parcialmente; 21,95% não concordaram e nem discordaram; 9,76% discordaram parcialmente; 3,66% discordaram totalmente. A sétima, se o cliente é sempre bem atendido quando solicita serviços urgentes: 48,78% concordaram totalmente; 30,49% concordaram parcialmente; 17,07% não concordaram e nem discordaram; 2,44% discordaram parcialmente; 1,22% discordaram totalmente. A oitava, se o cliente está totalmente satisfeito com os serviços do estabelecimento: 20,73% concordaram totalmente; 24,39% concordaram parcialmente; 10,98% não concordaram e nem discordaram; 39,02% discordaram parcialmente; 4,88% discordaram totalmente.

Gráfico 2 – Confiabilidade



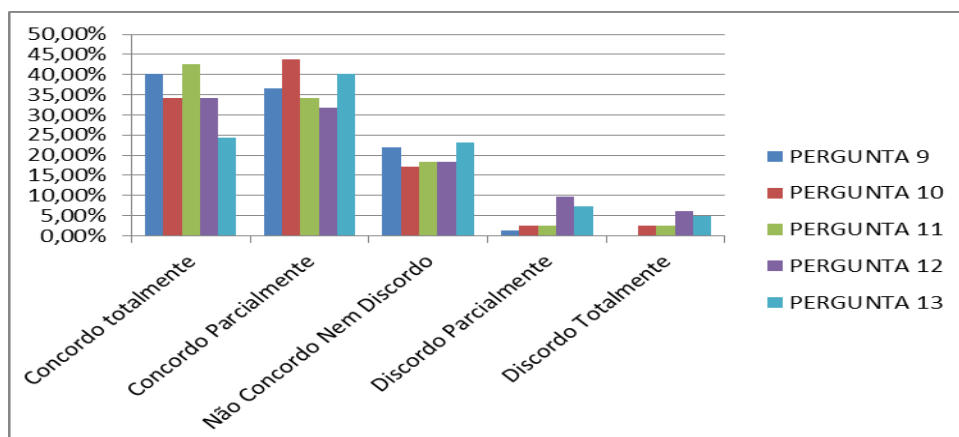
Fonte: Pesquisa aplicada (2015)

Na qualidade de serviços, a confiabilidade se relaciona à competência do estabelecimento em executar suas atividades de acordo com o prometido de forma segura, precisa, consciente e com conhecimento (KOTLER, 2006).

Analisando o segundo gráfico, constata-se que os clientes apresentaram uma boa confiabilidade quanto aos serviços prestados pelo estabelecimento, exceto em relação à satisfação total com o serviço do estabelecimento.

O terceiro gráfico apresenta os resultados obtidos nas perguntas de 9 a 13 que se relacionam ao atendimento. A nona pergunta questiona se o atendimento deixa o cliente sempre satisfeito: 40,24% concordaram totalmente; 36,59% concordaram parcialmente; 21,95% não concordaram e nem discordaram; 1,22% discordaram parcialmente. A decima, pergunta se o atendimento é eficiente: 34,15% concordaram totalmente; 43,90% concordaram parcialmente; 17,07% não concordaram e nem discordaram; 2,44% discordaram parcialmente; 2,44% discordaram totalmente. A decima primeira, se nunca houve problema de acerto financeiro com o estabelecimento: 42,68% concordaram totalmente; 34,15% concordaram parcialmente; 18,29% não concordaram e nem discordaram; 2,44% discordaram parcialmente; 2,44% discordaram totalmente. A decima segunda, se os funcionários da empresa dizem ao cliente exatamente quando o serviço será realizado: 34,15% concordaram totalmente; 31,71% concordaram parcialmente; 18,29% não concordaram e nem discordaram; 9,76% discordaram parcialmente; 6,10% discordaram totalmente. A decima terceira, se o cliente dispõe de todas as formas de pagamento demandadas pelo estabelecimento: 24,39% concordaram totalmente; 40,24% concordaram parcialmente; 23,17% não concordaram e nem discordaram; 7,32% discordaram parcialmente; 4,88% discordaram totalmente.

Gráfico 3 – Atendimento



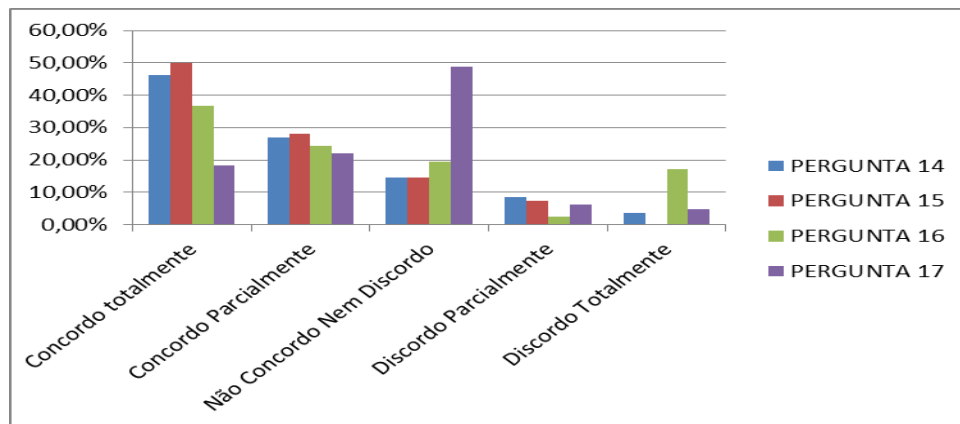
Fonte: Pesquisa aplicada (2015)

O atendimento pode ser entendido como a “hora da verdade”, termo criado por Richard Normann, que significa que a qualidade é percebida no confronto entre o cliente e o provedor do serviço. Também se relaciona as habilidades, a motivação e as ferramentas utilizadas pela empresa e as expectativas e comportamento do cliente – juntos criam o processo de entrega do serviço (LOVELOCK e WIRTZ, 2006).

No gráfico três, pode-se observar que os clientes consideram o atendimento satisfatório.

O quarto gráfico ilustra os resultados obtidos nas perguntas de 14 a 17 que se relacionam a segurança. A decima quarta pergunta questiona se o cliente nunca recebeu reclamações de pessoas as quais indicou o estabelecimento: 46,34% concordaram totalmente; 26,83% concordaram parcialmente; 14,63% não concordaram e nem discordaram; 8,54% discordaram parcialmente; 3,66% discordaram totalmente. A decima quinta, pergunta se o cliente espera que o estabelecimento sempre continue atendendo às suas expectativas: 50,00% concordaram totalmente; 28,05% concordaram parcialmente; 14,63% não concordaram e nem discordaram; 7,32% discordaram parcialmente. A decima sexta, pergunta se o cliente divulgaria para outras pessoas caso o estabelecimento não tenha atendido às suas necessidades: 36,59% concordaram totalmente; 24,39% concordaram parcialmente; 19,51% não concordaram e nem discordaram; 2,44% discordaram parcialmente; 17,07% discordaram totalmente. A decima sétima, se sempre que ocorrem aborrecimentos com o estabelecimento, o cliente reclama com os sócios e funcionários: 18,29% concordaram totalmente; 21,95% concordaram parcialmente; 48,78% não concordaram e nem discordaram; 6,10% discordaram parcialmente; 4,88% discordaram totalmente.

Gráfico 4 - Segurança



Fonte: Pesquisa aplicada (2015)

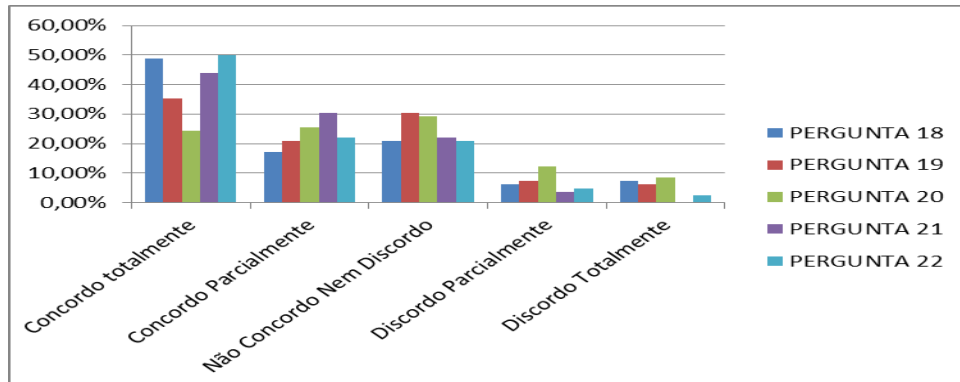
Segundo Kotler (2006), segurança se relaciona com a idoneidade na prestação de serviços e à transmissão de segurança, confiança e conhecimento aos clientes.

Quanto à segurança, pode-se observar no gráfico quatro que os clientes confiaram no estabelecimento.

O quinto gráfico demonstra os resultados obtidos nas perguntas 18 a 22 que se relacionam à empatia. A décima oitava pergunta questiona se caso o estabelecimento não atenda às expectativas do cliente, estes simplesmente mudam de empresa: 48,78% concordaram totalmente; 17,07% concordaram parcialmente; 20,73% não concordaram e nem discordaram; 6,10% discordaram parcialmente; 7,32% discordaram totalmente. A décima nona, pergunta se o cliente sempre dá preferência a este estabelecimento: 35,37% concordaram totalmente; 20,73% concordaram parcialmente; 30,49% não concordaram e nem discordaram; 7,32% discordaram parcialmente; 6,10% discordaram totalmente. A vigésima, se o cliente não vê razão para trocar de estabelecimento: 24,39% concordaram totalmente; 25,61% concordaram parcialmente; 29,27% não concordaram e nem discordaram; 12,20% discordaram parcialmente; 8,54% discordaram totalmente. A vigésima primeira, se o cliente indica o estabelecimento para outras pessoas: 43,90% concordaram totalmente; 30,49% concordaram parcialmente; 21,95% não concordaram e nem discordaram; 3,66% discordaram parcialmente. A vigésima segunda, se caso o cliente tenha que voltar por outros motivos, escolheria este

mesmo estabelecimento: 50,00% concordaram totalmente; 21,95% concordaram parcialmente; 20,73% não concordaram e nem discordaram; 4,88% discordaram parcialmente; 2,44% discordaram totalmente.

Gráfico 5 – Empatia



Fonte: Pesquisa aplicada (2015)

A empatia, na escala Servqual, mensura a atenção especial individualizada a cada cliente e a cordialidade do prestador do serviço (KOTLER, 2006).

No gráfico cinco, pode-se visualizar que a empresa possui uma boa empatia para os clientes.

Juntamente ao questionário, foram feitas seis perguntas aos clientes com o intuito de traçar o perfil dos mesmos. Constatou-se que, quanto ao gênero 43,90% eram homens e 56,10% mulheres. Quanto a faixa etária 34,15% tinham menos de 30 anos, 36,59% possuíam de 31 a 40 anos, 21,95% de 41 a 50 anos e 7,32% estavam acima de 51 anos. Já quando se referiu ao estado civil, 32,93% eram solteiros, 45,12% casados, 12,20% divorciados, 3,60% viúvos e 6,10% outros. Quanto a facha salarial, 39,02% recebiam de 1 a 2 salários mínimos, 28,05% de 2 a 3 salários mínimos, 14,63% de 3 a 4 salários mínimos e 18,29% mais de 4 salários mínimos. Quanto a cidade habitada, 65,85% residiam em João Monlevade, 6,10% em Bela Vista, 9,76% em Rio Piracicaba, 4,88% em Nova Era, 3,66% em São Gonçalo do Rio Abaixo e 9,76% em outras.

Pode-se concluir que os clientes E.M Copiadora Ltda, são predominantemente do

sexo feminino, que a maioria dos clientes esta abaixo de 30 anos ou tem de 31 a 40 anos, eram na sua maioria casada, seu grau de escolaridade predominante era ensino médio e ensino superior, tem uma renda de 1 a 2 salários mínimos e a maioria reside em João Monlevade.

O questionário aplicado aos empreendedores conta com 22 perguntas relacionadas a 5 dimensões da qualidade de serviços (Apêndice A).

Analisando-se as respostas dos empreendedores foram apontados como pontos de melhorias: o comprimento do prazo de execução do serviço, a atualização do cadastro dos clientes, adaptação do horário de funcionamento aos clientes e as características das instalações físicas do estabelecimento.

Os empreendedores ressaltaram que se esforçam para atendem satisfatoriamente, mas sabem que a perfeição é difícil de alcançar. Esses também sempre buscam fazer o melhor, maximizando a qualidade e a rapidez e minimizando os custos e despesas, estando constantemente na busca de evolução e melhorias para melhor desempenho de seus serviços.

5.1 Sugestões Estratégicas

As entrevistas realizadas com os sócios da empresa e seus clientes possibilitaram a visualização de falhas nos serviços oferecidos. Tendo em vista tais falhas foram sugeridas possibilidades de melhoria (estratégias para a recuperação dos serviços), conforme demonstrado nos quadros abaixo.

Quadro 2 – Falhas apontadas pelos clientes e sugestões estratégicas

Falhas apontadas pelos clientes	Estratégias Sugeridas
Espaço físico inadequado para a demanda: - Formação de filas; - Espaço tumultuado; - Maior tempo de espera.	- Ampliação do espaço físico; - Criação de um sistema para organizar a ordem de atendimento; - Melhorar o local de espera dos clientes.

Fonte: Elaborado pela Acadêmica (2015)

Quadro 3 – Falhas apontadas pelos empreendedores e sugestões estratégicas

Falhas apontadas pelos empreendedores	Estratégias Sugeridas
<ul style="list-style-type: none"> - Comprimento do prazo de entrega; - Atualização do cadastro dos clientes; - Conveniência do horário de atendimento; - Características físicas da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prazo de entrega que contemple o tempo gasto em possíveis imprevistos; - Implementar um sistema de cadastro virtual; - Ampliar o horário de atendimento aos clientes; - Ampliação do espaço físico da empresa e organização da ordem de atendimento e do ambiente de espera dos clientes

Fonte: Elaborado pela Acadêmica (2015)

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou demonstrar por meio de um estudo de caso aplicado na E.M Copiadora Ltda as estratégias de recuperação de serviços que implicariam na maior satisfação dos seus clientes.

A aplicação de questionários possibilitou a identificação de algumas falhas e pontos de melhoria para a empresa, como também os pontos positivos dos serviços prestados.

Observou-se que em relação às 5 dimensões da escala Servqual: três delas, o atendimento, segurança e empatia foram positivamente avaliadas pela maioria dos clientes; e em duas delas, tangibilidade e confiabilidade, não houve total aceitação pelos clientes.

As falhas principais apontadas pelos clientes se relacionam ao espaço físico que dependendo da demanda era inadequado para o atendimento, ocasionando a formação de filas, espaço tumultuado e maior tempo de espera. Tais fatos levaram a diminuição da confiabilidade dos clientes na empresa, que foi observado quando se questionou sobre a satisfação total com os serviços do estabelecimento – uma

grande percentagem discordou parcialmente da afirmação.

As falhas apresentadas pelos empreendedores se relacionam ao comprimento do prazo de entrega, a atualização do cadastro dos clientes, a conveniência do horário de atendimento para os clientes e as características físicas da empresa.

Perante essa situação, sugere-se, com enfoque na recuperação dos serviços, que: seja ampliado o espaço físico de acordo com o aumento da demanda; otimizar o atendimento para possibilitar mais comodidade ao cliente, através da criação de um sistema que organize a ordem de atendimento (distribuição de senhas), buscando evitar constrangimento e espera desnecessária dos clientes e aperfeiçoar o local de espera dos clientes. Quanto às demais falhas percebe-se a dificuldade na sua melhoria, pois podem ocorrer imprevistos que atrapalhe a entrega do serviço, nem sempre é possível recolher os dados do cliente e a empresa possui um horário fixo para seu atendimento.

ANALYSIS SERVICES OF RECOVERY STRATEGIES: a case study in MS Copier Ltd.

ABSTRACT

It is now known that organizations should prioritize for quality of its products and services to satisfy its customers, resulting in higher levels of competitiveness, and therefore develop greater competitive capacity front scenarios increasingly tumultuous. This new scenario requires a different positioning of companies, focused primarily on the consumer. Therefore, this paper is the result of a Work Course Completion of Administration Undergraduate, which seeks to analyze the service recovery strategies. Such a study was conducted in EM Copiadora Ltda in João Monlevade / MG. In this sense, the general objective was to analyze the recovery strategies of service in the company IN Copier Ltd. Data collection was performed using a questionnaire and interviews and analyzed the data obtained through the

SERVQUAL scale. So the views were compared of a random sample of 82 customers. Addition to verification of expectation and perception, it was examined how relevant was the five dimensions that structure the model SERVQUAL: tangibility, reliability, responsiveness, empathy and safety.

Keywords: Service Recovery. SERVQUAL scale. Quality of Service.

REFERÊNCIAS

BATTAGLIA, Daniel; BORCHARDT, Miriam. **Análise do processo de recuperação de serviços a partir das reclamações dos clientes:** estudo de caso em três organizações. UNISINOS. São Leopoldo, RS, Brasil. Prod. V. 20, n.3, p.455-470, 2010.

FITZSIMMONS, James A; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços:** operações, estratégia e tecnologia da informação. 6ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

GIANESI, Irineu G.N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração Estratégica de Serviços:** operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing:** gerenciamento e serviços. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

HOFFMAN, K. Douglas *et al.* **Princípios de Marketing de Serviços:** conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing:** a bíblia do marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE A – ENTREVISTA COM SÓCIOS

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Caro Empreendedor,

Por favor, assinale com um X o número que melhor representa suas expectativas sobre os serviços prestados. Para tanto, utilize o critério:

5	4	3	2	1
Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Não Concordo e Nem Discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente

Elementos da Pesquisa	5	4	3	2	1
O estabelecimento sempre realiza os serviços conforme prometido aos clientes.					
O estabelecimento sempre demonstra sincero interesse em resolver qualquer problema ou reclamação dos clientes.					
O estabelecimento sempre executa o serviço de forma correta já na primeira vez.					
O estabelecimento sempre executa o serviço no prazo prometido.					
O estabelecimento sempre mantém cadastro dos clientes de forma correta, sem erros.					
O estabelecimento sempre oferece atendimento individual aos clientes.					
O estabelecimento sempre possui funcionários com qualidade necessária para dar atenção personalizada a seus clientes.					
Os funcionários do estabelecimento sempre demonstram real interesse pelos clientes.					
Os funcionários sempre entendem as necessidades específicas dos clientes.					
O estabelecimento sempre oferece horário de funcionamento conveniente aos seus clientes.					
O comportamento dos funcionários, sempre inspira confiança nos clientes.					
Os clientes sempre sentem seguros ao realizar transações com o estabelecimento.					
Os funcionários, sempre são gentis e cordiais com os clientes.					
Os funcionários, sempre têm competência para responder às perguntas dos clientes.					
O estabelecimento sempre possui equipamentos modernos de última geração.					
As instalações físicas do estabelecimento sempre são visualmente agradáveis.					
Os funcionários, sempre apresentam boa aparência.					
O estabelecimento sempre possui materiais visualmente atraentes associados aos serviços.					
O estabelecimento sempre informa corretamente os prazos de execução de serviços aos clientes.					
Os funcionários sempre demonstram rapidez na realização dos serviços.					
Os funcionários do estabelecimento sempre estão dispostos a ajudar o cliente.					
Os funcionários do estabelecimento sempre atendem prontamente as dúvidas e solicitações dos clientes.					

Utilize esse espaço para fazer alguma observação que desejar.

Agradeço pelo tempo e cooperação dispensados para responder a esta pesquisa. Muito obrigada!

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA COM CLIENTES

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Caro Cliente,

O objetivo desta pesquisa é analisar a qualidade do atendimento como fator de crescimento empresarial, tem como finalidade de buscar melhores formas de atendê-lo. Por favor, avalie os elementos abaixo, referentes à sua **SATISFAÇÃO** em relação aos serviços prestados pela E.M Copiadora Ltda. Para tanto, utilize o critério:

5	4	3	2	1
Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Não Concordo e Nem Discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente

Item	Dimensão	Elementos da Pesquisa	5	4	3	2	1	
1	Aspectos Tangíveis	Este estabelecimento está adequado às minhas necessidades.						
2		Eu gosto das características deste estabelecimento.						
3	Confiabilidade	Nunca houve desaparecimento de meus objetos neste estabelecimento.						
4		Gosto muito do serviço deste estabelecimento.						
5		Este estabelecimento apresenta uma boa relação entre preço e qualidade.						
6		Este estabelecimento sempre atende às minhas expectativas em termos de qualidade de serviços.						
7		Sempre sou bem atendido quando solicito serviços urgentes.						
8		Estou totalmente satisfeito com os serviços deste estabelecimento.						
9		Atendimento	O atendimento deste estabelecimento me deixa sempre satisfeito.					
10			O atendimento é eficiente.					
11	Nunca houve problemas de acerto financeiro com este estabelecimento.							
12	Os funcionários da empresa dizem ao cliente exatamente quando o serviço será realizado.							
13	Disponho de todas as formas de pagamento demandadas pelo estabelecimento.							
14	Segurança	Nunca recebi reclamações de clientes, aos quais indiquei este estabelecimento.						
15		Espero que este estabelecimento continue sempre atendendo às minhas expectativas.						
16		Caso o estabelecimento não atenda às minhas necessidades, eu divulgo para as pessoas de meu relacionamento.						
17		Sempre que ocorrem aborrecimentos com o estabelecimento, eu reclamo com os sócios e funcionários.						

18	Empatia	Se este estabelecimento não atender às minhas expectativas, eu simplesmente mudo.					
19		Sempre dou preferência a este estabelecimento.					
20		Não vejo razão para mudar do meu estabelecimento preferido.					
21		Indico este estabelecimento para pessoas do meu relacionamento.					
22		Se eu tiver de voltar por outros motivos, irei neste estabelecimento.					

CARACTERÍSTICAS DOS CLIENTES	
Sexo:	
<input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> Masculino
Faixa Etária:	
<input type="checkbox"/> Abaixo de 30 anos	<input type="checkbox"/> De 31 a 40 anos
<input type="checkbox"/> De 41 a 50 anos	<input type="checkbox"/> Acima de 51 anos
Estado Civil:	
<input type="checkbox"/> Solteiro(a)	<input type="checkbox"/> Outros(a)
<input type="checkbox"/> Casado(a)	<input type="checkbox"/> Divorciado(a)
<input type="checkbox"/> Viúvo(a)	
Grau de Escolaridade:	
<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental	<input type="checkbox"/> Pós graduação
<input type="checkbox"/> Ensino Médio	<input type="checkbox"/> Mestrado
<input type="checkbox"/> Ensino Superior	
Faixa Salarial:	
<input type="checkbox"/> De R\$ 788,00 a R\$ 1.576,00	<input type="checkbox"/> De R\$ 2.364,01 a R\$ 3.152,00
<input type="checkbox"/> De R\$ 1.576,01 a R\$ 2.364,00	<input type="checkbox"/> Acima de R\$ 3.152,00
Cidade onde reside:	
<input type="checkbox"/> João Monlevade	<input type="checkbox"/> São Gonçalo do Rio Abaixo
<input type="checkbox"/> Nova Era	<input type="checkbox"/> Rio Piracicaba
<input type="checkbox"/> Bela Vista	<input type="checkbox"/> Outras

Utilize esse espaço para fazer alguma observação que desejar.

Agradeço pelo tempo e cooperação dispensados para responder a esta pesquisa. Muito obrigada!