

Gestão de Reclamações na Europcar: um caso de estudo

Carolina Fagulha

Projecto de Mestrado em
Gestão do Serviços e Tec-
nologia

Orientador: Prof. Doutor João Menezes, ISCTE Business School, Departamento de Gestão

Fevereiro 2013

Agradecimentos

O estudo de caso que se apresenta deve-se a um esforço contínuo de aprendizagem, dedicação e empenho pessoal que não seria possível sem o apoio das seguintes pessoas:

Primeiramente quero agradecer aos meus pais por me terem proporcionado o que eu considero ser um ensino de excelência ao longo de toda a minha vida, bem como o apoio incondicional em todos os aspetos da vida de estudante e pessoal.

Ao meu orientador Prof. João Menezes pela disponibilidade, apoio, orientação e sugestões dadas.

Ao Dr. Paulo Moura e Dr. Isabel Martinez pelo apoio, orientação e inserção neste projeto.

E por fim, à espetacular equipa da Europcar por me terem acolhido com tanto carinho, pela disponibilidade demonstrada, bem como, por toda a informação que me disponibilizaram.

Sumário

A presente tese tem como âmbito de estudo a gestão de serviços e, especificamente, a gestão de reclamações e relações com os clientes. Desta forma, pretende-se neste estudo analisar as áreas de satisfação do cliente, reclamação e recuperação do serviço, procurando responder à questão: Como é que a alteração do processo do departamento de gestão de reclamações pode aumentar o desempenho do relacionamento da empresa com o cliente?

Pretende-se, neste estudo de caso, realizar uma análise de forma a reestruturar a metodologia de gestão de reclamações da empresa de aluguer de curta duração de veículos automóveis (rent-a-car) Europcar Portugal, com o objetivo de otimizar o desempenho da mesma, através de tempos de resposta eficazes, satisfação e consequente fidelização dos clientes.

Quanto à metodologia, este estudo de caso pretendeu desenvolver um quadro conceptual de ajuda aos investigadores e gestores com vista a capturar contingências relativas ao cliente e à interação da empresa com este. Será apresentada uma visão de cocriação de valor através do relacionamento entre o cliente e a empresa. A base teórica utilizada por este estudo foi a metodologia de investigação de estudo de caso simples.

Após a revisão da literatura pertinente e a análise da empresa em estudo, chegámos a algumas ações que deviam ser implementadas no departamento de gestão de reclamações, a fim de melhorar o desempenho desta. De uma forma geral, aferimos a possibilidade de tipificar alguns processos; julgamos, sobretudo, importante clarificar e delinear o relacionamento entre o cliente e a empresa.

Relativamente a implicações práticas, este estudo sugere uma forma alternativa de cocriação de valor, voltada para uma lógica de serviço baseada nas relações comerciais entre o cliente e a empresa. Assim, torna-se necessário que o cliente esteja em conformidade e compreenda os procedimentos da empresa, bem como que esta se mostre empenhada em satisfazer as necessidades e perspetivas do cliente através do feedback por este disposto. Consideramos relevante ressaltar que, num cenário de mercado muito competitivo, as empresas necessitam cada vez mais de conhecer mais plenamente os seus clientes, a fim de

criar e manter com estes um bom relacionamento. Isto traduz-se exequível através de um sistema de gestão de reclamações eficiente. As reclamações são consideradas elementos fundamentais neste estudo, pois fornecem informação e feedback por parte cliente, indispensáveis à cadeia de valor.

Tradicionalmente, o valor tem sido visto como um resultado e não como um processo de cocriação mútuo e concomitante. Desta forma, socorremo-nos de uma nova lógica dominante de serviço, a *Service-Dominant Logic* (S-D Logic), introduzindo-a numa multinacional, bem como um novo modelo de gestão de relações e de reclamações, o *Customer-Compliance Business Model* (CCBM).

Palavras-chave: Satisfação, Reclamação, *Customer-Compliance Business Model* (CCBM), Recuperação de Serviço.

Abstract

The main reason of this thesis is to study the scope of management services and, specifically, claims management and customer relations. Thus, this study aims to analyze the areas of customer satisfaction, service recovery and complaint, seeking to answer the question: How the change of process in the claim management department can increase the performance of the company's relationship with the customer?

It's intended, in this case study, to conduct a review of the claim management department of the company of motor vehicles short term rental (rent-a-car) Europcar Portugal, in order to restructure the methodology of claims approach, aiming to optimize its performance through effective response times, satisfaction and subsequent loyalty.

Regarding methodology, this case study intended to develop a conceptual framework to help researchers and managers in order to capture contingencies related to customer and interaction with this company. It will be presented a vision of value co-creation through the relationship between the customer and the company. The theoretical basis used in this case study was the methodology of simple case study research.

After reviewing the relevant literature and the analysis of the company under study, we have reached some actions that should be implemented in the department of complaints management in order to improve his performance. Overall, we see the possibility of standardize some processes; we think that is important to clarify and delineate the relationship between the customer and the company.

For practical implications, this study suggests an alternative form of value co-creation, a logic-oriented service based on trade relations between the customer and the company. Thus, it becomes necessary that the customer is in compliance and understand company's procedures, and that the Company proves committed to meeting the needs and perspectives of the client through the feedback provided. We consider relevant to note that in a very competitive market scenario, companies increasingly need to more fully understand their customers in order to create and maintain a good relationship with them. This translates achievable through

a system of management claims efficiently. Claims are considered key elements in this study because they provide information and feedback from customer, indispensable to the value chain.

Traditionally, the value has been seen as a result and not as a process of mutual co-creation and co. Thus, we support ourselves with a new dominant logic of service, the Service-Dominant Logic (SD Logic), introducing it into a multinational as well as a new model of relationship management and complaints, the Customer-Business Compliance Model (CCBM).

Keywords: Satisfaction, Complaint, Customer-Compliance Business Model (CCBM), Recovery Service.

Índice

SUMÁRIO	ERRO! MARCADOR NÃO DEFINIDO.
ÍNDICE.....	2
ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES E TABELAS	4
1. INTRODUÇÃO	5
1.1 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA E DO ESTUDO.....	5
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA EM ESTUDO E OBJETIVOS	7
1.3 CONTEXTO E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	8
1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO	8
2. CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA	10
2.1 CONCEITO DE SERVIÇO	10
2.1.1 <i>Visão tradicional</i>	10
2.1.2 <i>Visão S-D Logic</i>	13
2.1.3 <i>Valor em uso versus valor de troca</i>	14
2.2 GESTÃO DE RECLAMAÇÕES	20
2.2.1 <i>Introdução</i>	20
2.2.2 <i>Satisfação do consumidor e o comportamento de reclamação</i>	21
2.3 RECUPERAÇÃO DE SERVIÇO	25
2.3.1 <i>Paradoxo da recuperação de serviço</i>	25
2.3.2 <i>Estratégias de recuperação de serviço</i>	26
2.4 <i>CUSTOMER-COMPLIANCE BUSINESS MODEL</i>	30
2.4.1 <i>Introdução</i>	30
2.4.2 <i>Características do modelo</i>	32
3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	39
3.1 METODOLOGIA DO ESTUDO DE CASO	39
3.2 MÉTODO DO ESTUDO DE CASO	39
3.2.1 <i>Caso Único</i>	40

3.3	OBJETIVO DO ESTUDO DE CASO	41
4.	CASO EUROPCAR	42
4.1	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	42
4.1.1	<i>Descrição da empresa: Europcar</i>	42
4.1.2	<i>Análise Concorrencial</i>	43
4.1.3	<i>Fatores Críticos de Sucesso</i>	47
4.2	APRESENTAÇÃO DO CASO E DO PROBLEMA.....	48
4.2.1	<i>Apresentação do problema</i>	48
4.2.2	<i>Metodologia de pesquisa e resolução do caso</i>	51
4.3	AÇÕES RECOMENDADAS.....	61
4.3.1	<i>Ações Corretivas</i>	61
4.3.2	<i>Problemas encontrados na reestruturação</i>	61
4.3.3	<i>Ações recomendadas</i>	62
5.	DISCUSSÃO E CONCLUSÃO	64
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67
7.	ANEXOS	75
7.1	ANEXO 1 – PROCEDIMENTO EUROPCAR INTERNACIONAL.....	76
7.2	ANEXO 2 – SQ PR 002.....	77
7.3	ANEXO 3 – SQIT 047	78
7.4	ANEXO 4 - CUSTOMERS CLAIMS COUNTRY REPORTING	79
7.5	ANEXO 5 - TEMPLATE RESPOSTA AUTOMÁTICA.....	80
7.6	ANEXO 6 - TEMPLATES STANDARD PARA CADA TIPO DE RECLAMAÇÃO	81
7.7	ANEXO 7 – GRELHA DE COMPENSAÇÕES	82

Índice de Figuras e Tabelas

Índice de Figuras

Figura 1. Dimensões de resposta às reclamações (Davidow, 2003a).....	27
Figura 2. Características das empresas tradicionais vs. CCBM (Kasabov & Warlow, 2008).....	33
Figura 3. Razões que conduziram à deteção do problema Erro! Marcador não definido.	
Figura 4. Sazonalidade Vendas vs. Reclamações.....	51
Figura 5. Fluxograma.....	52
Figura 6. Esquema tipo de reclamação.....	56
Figura 7. Reason code level 1.....	56
Figura 8. Reclamação nível 2 (<i>Charges & Identification</i>).....	57
Figura 9. Reclamação nível 2 (<i>Services</i>).....	57
Figura 10. Reclamação nível 2 (<i>Vehicle</i>).....	58
Figura 11 - Quadro Conceptual Modelo aplicado Europcar.....	64

Índice de Tabelas

Tabela 1. Proposições fundamentais da S-D Logic (Vargo & Lusch 2008).....	14
Tabela 2. Estratégias e etapas do processo de recuperação do serviço (Davidow, 2003a).....	26
Tabela 3. Aspetos do marketing automatizado do CCBM vs. Negócio centrado no cliente (adaptado de Kasabov & Warlow, 2009).....	37
Tabela 5. Receitas e quota de mercado das principais empresas do sector.....	47
Tabela 4. Rácio de Resolução de Reclamações.....	53

1. Introdução

1.1 Justificação do tema e do estudo

O presente trabalho aborda a Gestão de Reclamações e a Recuperação de Serviço numa empresa multinacional de rent-a-car, a Europcar.

Acerca deste tipo de atividade, vale a pena mencionar, brevemente, que o aluguer de automóveis sem condutor equivale a um modelo de negócio que se reveste de relevantes mais-valias para o turismo, mas não só. Trata-se de mais um veículo de atração de turistas para realizarem gastos complementares. Para Pinheiro e Santos (2009), um dos meios de “facilitar o crescimento desta atividade será o desenvolvimento de destinos turísticos associados aos respetivos atrativos turísticos responsáveis pela deslocação e pela expectativa da visita”, em que a empresa de “rent-a-car” “funciona como facilitador da visita a atrativos sobretudo em locais rurais mais remotos, em especial nas regiões que não dispõem de aeroporto”. Segundo estes autores, tendo surgido e expandindo-se, primeiro, nos Estados Unidos da América, por volta das décadas de 30 e 40 do século XX,

O aluguer de automóveis sem condutor em Portugal nasceu, quase espontaneamente, na década de cinquenta, simultaneamente com a explosão da procura turística internacional mais intensiva pelos destinos portugueses e, também, no seguimento da prática já corrente nos principais países emissores de turismo. Ainda nos anos 50, imperava o aluguer de automóveis sem condutor, com condutor bi ou multilingue, para os mais diversos serviços turísticos, desde os *transfers* à realização de visitas da cidade e de excursões de pequenos grupos. As grandes fontes deste fluxo turístico eram assim os passageiros em trânsito dos paquetes estrangeiros que escalavam Lisboa, nas rotas da América do Sul, América do Norte, Mediterrâneo e Norte da Europa, assim como as portarias dos melhores hotéis da época na capital e no Estoril. Mas foi o forte advento do transporte aéreo e o conceito de que tempo é dinheiro, que fez americanos e europeus aderirem sem reservas ao automóvel alugado sem condutor. Nos anos 50/60, este novo movimento foi caracterizado, essencialmente, por passageiros individuais ou pequenos grupos familiares. Usado como transporte entre o terminal da chegada e o destino,

assim como também para todas as voltas locais, incluindo as deslocações de lazer e de descoberta dos recursos turísticos regionais.

Tendo em conta a missão da Europcar, abaixo citada, é possível verificar que a satisfação do cliente e a melhoria contínua são alguns dos objetivos-chave desta empresa. Desta forma, considera-se que a melhoria do desempenho do departamento de gestão de reclamações, bem como da recuperação de serviço integram pontos fulcrais para atingir essas metas.

"A nossa missão é sermos reconhecidos como a empresa de aluguer de automóveis mais inovadora e que está mais próxima e orientada para o cliente."

Fonte: Europcar 2012

A análise que aqui se inicia baseia-se no estudo do caso e tem como suporte conceptual a literatura nas áreas de *Service Management*, *Service Co-creation*, *Complaint Management*, *Service Recovery* e *Customer-Compliance Business Model* (a partir daqui CCBM).

O estudo pretende abordar um novo modelo no qual o cliente seja integrado no *Service System*, o CCBM, afastando-se, assim, da visão tradicional em que não satisfação de clientes em serviços é estudada de uma forma isolada e, como tal, o constructo "reclamações de clientes" é refletido de forma unilateral no encontro entre cliente e prestador do serviço, assim como separado daquilo que é considerado no conceito de "*Service System*" (Vargo, Maglio & Aaka, 2008).

O foco deste trabalho assenta em apurar e analisar desconformidades negativas no relacionamento durante a prestação de um serviço entre uma empresa e os seus clientes, neste caso uma empresa de rent-a-car, a Europcar, utilizando o caso de estudo como metodologia empírica para obter informação relativa a incidentes negativos nesse relacionamento empresa-clientes.

1.2 Formulação do problema em estudo e objetivos

Na Europcar, verificou-se uma ineficácia por parte do departamento de gestão de reclamações que já apresentava um atraso nas respostas a reclamações de cerca de 90 dias. Considerando este facto, associado à circunstância de estas estarem a exercer um impacto negativo sobre a satisfação dos clientes, sentiu-se necessidade de analisar e reestruturar o processo de gestão de reclamações, inculcando uma nova visão de serviço e de relação com o cliente na empresa.

Em termos conceptuais, pretende-se passar de uma visão unilateral da gestão de reclamações e da recuperação do sistema centradas na empresa prestadora do serviço para outra ótica distinta, em que o cliente constitui parte integrante do sistema que presta o serviço. Como tal, o sistema a recuperar passa não apenas pela empresa, mas pelo cliente que deve ser integrado nessa recuperação, através, segundo a nossa opção, do CCBM, em que se combina diferenciação e predominância de baixo custo, o que conduz a uma vantagem competitiva significativa relativamente aos modos tradicionais de gestão de reclamações.

Nesta ordem de ideias, o nosso objetivo prende-se com a necessidade de perceber como é que, numa empresa de serviços (neste caso, de rent-a-car), a gestão de reclamações contribui ou não para a melhoria do desempenho e da qualidade do serviço e qual a centralidade do cliente e do prestador do serviço no relacionamento entre eles, tendo como fundo a ótica do CCBM vs. gestão de reclamações tradicional.

Depois de identificados os diferentes problemas com os quais nos deparámos durante a análise do departamento, passaremos a explicar as alterações que foram feitas e porquê. Uma vez que os erros nos serviços sempre acabam por suceder a dada altura, o modo de resolver essa situação e de manter o cliente assenta, como veremos na produção científica de Edward Kasabov e Alex J. Warlow, sobretudo, no serviço de recuperação do cliente. Assim, é meu intuito investigar, à luz da realidade da empresa em apreço, esta situação e estabelecer uma passagem da visão *product focused* ou centrada no produto para o CCBM, em que se recebe, através das reclamações dos clientes, valor para a organização, a baixo custo. A lógica que subjaz a este intento passa por explicar, no contexto da Europcar, a forma como se transita do G-D Logic para o Customer Centricity, através do relationship marketing, e do Customer

Centricity para o CCBM baseado nos technological self-service services. Posteriormente, pretendo estabelecer a ligação do CCBM à S-D Logic.

1.3 Contexto e metodologia de investigação

Nesta tese de mestrado, como projecto de empresa, no âmbito do curso de Gestão dos Serviços e Tecnologia, pretende-se estudar uma empresa de rent-a-car, mais precisamente a Europcar Portugal, bem como o seu relacionamento com os seus clientes. Optou-se por utilizar uma metodologia empírica qualitativa baseada no estudo de caso simples. Desta forma, constitui nosso propósito enveredar por uma análise exploratória do fenómeno, na qual não se pretende explicar nem demonstrar um facto, mas compreender as relações que se estabelecem no âmbito da gestão de reclamações de forma indutiva e dedutiva.

1.4 Estrutura do estudo

Começámos por apresentar uma breve explicação do tema que irá ser desenvolvido no decurso deste estudo. Seguidamente, exporemos a abordagem teórica que contém a revisão da literatura, dividindo-se, esta, em quatro temas, a saber: Conceito de Serviço; Gestão de Reclamações; Recuperação de Serviço e *Customer-Compliance Business Model* (CCBM). O primeiro tema subdivide-se, por sua vez, em Visão Tradicional e *S-D Logic*. O segundo tema desdobra-se em Satisfação do Cliente e Comportamento de Reclamação. O terceiro tema ramifica-se em Introdução, Paradoxo da Recuperação de Serviço e Estratégia de Recuperação de Serviço. Por fim, o último tema subdivide-se em Introdução e Características do Modelo.

Abordar-se-á, depois, a Metodologia de Investigação, que se subdivide em Metodologia do Estudo de Caso, mais especificamente do estudo de caso simples, e Objetivo do Estudo de Caso.

Na parte final desta tese, apresentar-se-á o Estudo de Caso. Este será exposto em três subtítulos, designadamente: Apresentação do caso e do problema, Relatório do caso e Conclusões e Ações recomendadas. No subtítulo Apresentação do caso, teremos a apresentação do

problema, bem como da metodologia de pesquisa e a resolução do caso de reestruturação. Relativamente ao subtema Relatório do caso, este estende-se a descrição da empresa, análise concorrencial, fatores críticos de sucesso. E por fim, no subtema Conclusões e ações recomendadas, teremos a apresentação das ações corretivas, dos problemas encontrados à reestruturação e ações recomendadas.

2. Contextualização Teórica

2.1 Conceito de Serviço

Do Latim *servitium*, a palavra serviço define a ação de servir, ou seja, estar sujeito a ser prestável para alguém por qualquer motivo, fazendo aquilo que essa pessoa pretende.

2.1.1 Visão tradicional

Segundo a visão tradicional do conceito de serviço, este compreende um conjunto de atividades realizadas por uma empresa com o objetivo de responder às necessidades e expectativas do cliente.

De acordo com Lovelock e Wirtz (2007), por serviços entendem-se os desempenhos, as ações e os esforços, cujas qualidades os traduzem únicos e os diferenciam dos bens. A primeira característica que os define é a intangibilidade. Segundo os mesmos autores, ao contrário dos bens, os serviços são impassíveis de serem apreendidos pelos sentidos. Não podem, como acontece com os bens, ser vislumbrados, sentidos pelo olfato, ouvidos, saboreados ou tocados, dado não perfazerem objetos tangíveis. O serviço origina uma experiência, traduzindo-se, por isso, intangível. Do mesmo modo, também a avaliação que dele se faz assenta em moldes subjetivos. Dada a sua natureza intangível, o serviço não é um bem material que de facto se possa ver, tocar, ouvir ou sentir antes da compra propriamente dita. Desta forma, é possível verificar que existe uma ausência de propriedade, pois os compradores de um serviço adquirem o direito de receber a respetiva prestação, bem como o uso, o acesso ou o arrendamento da coisa adquirida, mas não à sua propriedade. É possível identificar várias diferenças fundamentais entre bens e serviços (Pinto 2006), nomeadamente a sua intangibilidade; heterogeneidade; inseparabilidade ou simultaneidade; precibilidade; qualidade; avaliação do desempenho e contacto entre o cliente e o executante.

A heterogeneidade advém da combinação da natureza intangível dos serviços e da participação do cliente que, durante a realização do serviço, resultam numa grande diversidade, que varia de cliente para cliente. Isto é, dois serviços similares nunca se apresentam comple-

tamente iguais. Esta circunstância impossibilita, a ver que uma operação de serviços atinja níveis de perfeição máximos em matéria de qualidade de uma forma continuada. Por outras palavras, não se traduz exequível efetuar um controlo de qualidade cabal do serviço antes que este chegue ao consumidor. A inseparabilidade ou simultaneidade caracteriza o facto de os serviços serem criados e consumidos em simultâneo, o que faz com que não seja possível armazená-los. Esta característica relaciona-se com a conexão física do provedor de serviços com o serviço prestado, assim como com o envolvimento do consumidor – beneficiário do serviço – e de terceiros (outros clientes) no processo de produção do serviço. A perecibilidade consiste na circunstância de os serviços não poderem ser armazenados, ainda que os materiais utilizados nos processos de execução de serviços possam ser previamente armazenados. “Um serviço não pode ser separado no tempo e no espaço, ou seja é consumido no local da produção” (Soares 2011). Já a qualidade num serviço é mais difícil de especificar e de medir do que num bem resultante de operações de fabrico. A avaliação do desempenho é muito mais simples nos processos de fabrico, dada a facilidade em identificar inputs e outputs. O contacto entre o cliente e o executante é, na generalidade, mais provável nos serviços, representando o consumidor frequentemente um elemento participativo no processo de entrega do serviço.

Nesta visão tradicional o resultado do serviço (output) é avaliado em termos de valor entregue ao cliente. O valor traduz-se na avaliação dos benefícios do serviço comparados com o preço pago por esse mesmo serviço (valor de transação). Este inclui a experiência e os resultados do serviço. O valor de transação está, para muitos autores, associado ao valor acrescentado por atividades internas na empresa. Talvez um dos mais célebres defensores desta ideia seja Michael Porter (1985). Segundo este, existem três estratégias genéricas competitivas com as quais as empresas se podem posicionar no mercado, ou seja, gerar valor, a saber, liderança no custo, diferenciação e focalização. A liderança no custo requer a utilização eficiente de instalações, o controlo apertado de custos e a massificação de serviços. As aproximações a esta estratégia equivalem a apostar em clientes de baixo custo; uniformizar serviços; reduzir a componente humana na prestação do serviço e diminuir os custos através de economias de escala. A diferenciação coincide com a criação de um serviço perçecionado pelo cliente como único. As aproximações a esta estratégia passam por optar por imagens de marca ou nomes sonantes; aplicar soluções tecnológicas e inovadoras; tornar tangível o intangível; personalizar serviços estandardizados e apostar na qualidade. A focalização constrói-se em torno da pres-

tação de serviços a sectores de mercado específicos com clientes e necessidades bem definidas.

Todavia, segundo Sandstrom, Edvardsson, Kristensson e Magnusson (2008), as características próprias do serviço “tradicional” deixam de fazer sentido a partir do momento em que estão envolvidas novas tecnologias por detrás da prestação desse serviço. Para estes autores, os serviços que assentam na tecnologia reúnem, ao contrário dos tradicionais, características como a possibilidade de serem armazenados, estandardizados, recorrentes ou reproduzidos sempre da mesma forma, assim como dispensam o contacto direto com as pessoas humanas – assunto a retomar oportunamente.

Voltando ao tema da qualidade, esta, quando associada ao valor percebido pelo cliente, traduz-se, no tocante aos serviços, numa componente difícil de aferir, dado que aglomera variáveis subjetivas como as expectativas do consumidor perante o serviço contratado. Como nos elucida António e Teixeira (2009) definir conceito de qualidade ou gestão da qualidade não perfaz uma tarefa suscetível de ser considerada simples, dado “qualidade” se tratar de “algo complexo e plural”, passível de ser observado sob diversos prismas. Sem que nos alonguemos demasiado procurando definir qualidade, importa citar os mesmos que selecionaram três definições basilares deste conceito, apresentadas pelos seguintes autores: Juran [& Defeo \(2010\)](#), Feigenbaum [\(1991\)](#) e Ishikawa [\(1988\)](#). Juran [-& Defeo \(2010\)](#) advoga que, por qualidade, se entende “aptidão para o uso, o que acentua a confiança que um produto ou serviço deve merecer aos seus utilizadores”, considerando que “o controlo da qualidade deve ser conduzido como uma parte integrante do controlo de gestão”. Feigenbaum, por seu lado, define qualidade alicerçado “numa abordagem do valor, como sendo o melhor para a utilização do consumidor, ao preço de venda justo”. Finalmente, Ishikawa julga que, “por melhor que seja a qualidade de um produto ou serviço, se o preço for elevado, nunca poderá satisfazer a satisfação do cliente”.

As expectativas perante a qualidade confluem numa construção percebida própria elaborada, previamente, por cada cliente, consoante a sua individualidade, o ambiente, o conhecimento e a experiência prévias. Vários são os modelos apresentados por diversos autores que propõem uma explicação para este fenómeno. Oliver (1993), por exemplo, advoga que a escolha do consumidor assenta num processo que abarca expectativas ou convicções que vão desde os atributos da marca do serviço, às atitudes e intenções da pessoa, que são diferenciadas,

variando de sujeito para sujeito. Sempre que contrata o serviço, este autor crê que o consumidor procede a uma avaliação do desempenho da marca, bem como da sua experiência em situações anteriores de contratação desse ou doutro serviço análogo, sendo que três tipos de resultados são expectáveis, a saber: a confirmação, a “desconfirmação positiva” e a “desconfirmação negativa”. O primeiro tipo de resultado, o de aceitação, ocorre quando o desempenho do prestador coincide exatamente com as expectativas do cliente. Sempre que estas expectativas são ultrapassadas, estamos diante da chamada desconfirmação positiva. O contrário sucede quando as expectativas do consumidor saem defraudadas, originado o terceiro tipo de resultado, o que equivale à insatisfação do cliente.

2.1.2 Visão S-D Logic

“O Serviço é o centro fulcral da criação de valor.”

Stephen L. Vargo e Robert F. Lusch

Segundo Vargo e Lusch (2004), a Lógica S-D (*Service-Dominant Logic*) representa uma visão para uma compreensão unificada da finalidade e da natureza das organizações, dos mercados e da sociedade. A base da proposição da S-D Logic corresponde a que organizações, mercados e sociedade se centram em torno da troca do serviço. Este serviço consiste numa aplicação de competências (conhecimento e capacidades) num relacionamento de uma parte em benefício de outra. Por outras palavras, um serviço é trocado por outro serviço; todas as empresas são empresas de serviço, todos os mercados se concentram na troca de serviço e todas as economias e sociedades estão alicerçadas em torno do serviço. Como consequência, para estes autores, a prática do marketing emana desta visão de interação.

Esta nova lógica foi originalmente apresentada com oito proposições, sendo-lhe posteriormente adicionados dois desenvolvimentos. A posição atual das proposições é apresentada na Tabela 1, a seguir. Essencialmente, a S-D Logic propõe que o pensamento de marketing e de gestão deva ser alterado de uma lógica baseada em produtos para outra de serviço.

Proposições Fundamentais (PF) da S-D Logic	
<i>S-D Logic</i>	Implicações
FP1 – A unidade fundamental para a troca é a aplicação de competências especializadas e de conhecimento	Serviço é a base fundamental de troca
FP2 – As trocas indiretas mascaram a base fundamental de troca	A base para a troca do serviço nem sempre é evidente, estando, por vezes, mascarada por combinações complexas de bens e dinheiro
FP3 – Os bens são mecanismos de distribuição (“veículos”) (recursos operados e produtos acabados) para o fornecimento de serviços	Bens são apenas mecanismos de distribuição do serviço prestado de valor
FP4 – O conhecimento é a fonte fundamental de vantagens competitivas	Recursos operantes (conhecimento e competências), especialmente “ <i>know-how</i> ”, correspondem às componentes essenciais de criação de vantagens competitivas
FP5 – Todas as economias são economias de serviços	O serviço é cada vez mais evidente com o aumento da especialização e de <i>outsourcing</i>
FP6 - O cliente é sempre um cocriador de valor (é um recurso operante e não um recipiente para os produtos)	Não existe valor até a oferta ser feita, aceite e utilizada – experiência e percepção são essenciais para determinar o valor e a criação deste é relacional
FP7 – A empresa só pode fazer propostas de valor	O valor não está embebido nos bens, logo, não existe valor acrescentado ao longo dos processos internos de produção na empresa e esta não o pode entregar. O valor é percebido e determinado pelo consumidor na interação com o prestador do serviço – “valor pelo uso”
FP8 – Uma visão centrada no serviço é sempre orientada para o cliente e relacional	Os recursos operantes utilizados em benefício do cliente posicionam-no no centro da criação de valor, interferindo relacionalmente entre cliente e prestador do serviço
FP9 – As organizações existem para integrar e transformar competências microespecializadas em serviços complexos para o mercado	Todos os atores sociais e económicos são integradores de recursos, o que implica que o contexto da criação de valor equivalha a redes integradoras de recursos
FP10 – O valor é unicamente determinado pelo beneficiário no uso	O valor é idiossincrático, experiencial e reveste-se de um significado contextual

Tabela 1. Proposições fundamentais da S-D Logic (Vargo & Lusch 2008)

2.1.3 Valor em uso *versus* valor de troca

As empresas procuram novas e melhores formas de criar propostas de valor e através delas diferenciar as suas ofertas de serviços, a fim de atraírem e manterem clientes, bem como de criarem rentabilidade (Shaw & Ivins 2002). Segundo Prahalad e Ramaswamy (2004),

os líderes mais recentes de pensamento em marketing movem-se em direção a uma perspectiva dinâmica da relação de troca que envolve a execução de processos e troca de conhecimentos e serviços, em que o valor é cocriado pelo o cliente. Esta teoria está intimamente relacionada com a visão moderna do conceito de serviço, mais propriamente, a S-D Logic.

Vargo e Lusch (2008) introduziram uma perspectiva nova de valor na gestão, e em particular, no marketing, ao salientarem o conceito de valor de uso determinado pelo cliente como contraponto à visão de que o valor é essencialmente representado pelo custo para o cliente. Nesta nova ótica, o valor é criado e percebido, face a uma proposta de prestador de determinado serviço, quando esse serviço é utilizado. Os usuários e os prestadores do serviço perfazem, portanto, ambos cocriadores e juizes de valor de serviço e, por isso, a interação entre eles torna-se fundamental.

Nas suas várias publicações sobre este tema, isto é a S-D Logic, que visaram apresentar a forma como se processa a criação de valor, Vargo apresenta aquela que se pode considerar uma visão alternativa à lógica concêntrica em bens e serviços e uma compreensão não destituída de viés no tocante ao valor pecuniário. O autor contrasta a ideia de “valor de troca” com a ideia de “valor de uso”. A primeira pressupõe que o foco de criação se centre no processo de produção, de certo bem ou de prestação de determinado serviço, por dada organização, e na sua distribuição no mercado em troca de um valor nominal, em princípio, em troca de dinheiro. Ou seja, a empresa produz ou presta um produto ou serviço e o consumidor desempenha o papel de comprador desse bem ou serviço que, em troca deste, oferece um valor pecuniário. Aqui, o *locus* da criação de valor está na empresa, já que é ela que cria o valor, o que equivale à lógica de bens de consumo e serviços que Vargo designou de Good-Dominant Logic (G-D Logic) e Service-Dominant Logic (S-D Logic), respetivamente.

É também de referir que Vargo e Lush influenciaram um novo modelo de conformidade para com o cliente, o CCBM (*Customer-Compliance Business Model*) que se explicará no capítulo seguinte.

Segundo Prahalad e Ramaswamy (2000), ao trazer consigo novas realidades para o mercado, como, por exemplo, a globalização, a descontextualização (diluição das barreiras de espaço e de tempo através das novas tecnologias), a partilha interpessoal e a convergência tecnológica, que não podem nem devem ser ignoradas pelas organizações, a internet veio ou-

torgar ao ambiente uma fonte inovadora de competência: a competência dos consumidores. Cocriação corresponde, assim, a um conceito cunhado pelos autores acima mencionados, para descreverem esta relação, emergente e inovadora, entre as empresas e os seus clientes (Ramaswamy & Gouillart 2010).

De facto, há muito que o consumidor deixou de personalizar um mero recetor de valor – característica que residia não na experiência de aquisição, mas no objeto que comprava –, para se assumir enquanto um elo-chave no processo de criação de valor para a economia. Como referem Prahalad e Ramaswamy (2002), a cadeia de valor – um conceito introduzido por Michael Porter nos anos oitenta do século XX –, outorgou aos gestores uma estrutura que lhes permitiu identificar e gerir os custos do *design*, da produção, do marketing, das entregas, bem como sustentar bens e serviços. De acordo com os autores, os canais de negócio têm encontrado vantagens competitivas através do comércio eletrónico, dado que a competitividade no mercado, crescentemente intensificada, vem conduzindo as empresas a prestarem mais atenção às relações entre elas e os fornecedores e, especialmente, entre os clientes no sentido de gerarem valor.

Segundo Srivastava, Fahey e Christensen (2001), uma comunidade que envolva os clientes concentra-se no imperativo de incrementar a confiança e a colaboração, o que facilita a partilha de informação através de cadeias de valor. Embora não mais se revendo enquanto alvos de propaganda e do mix de marketing, nem sempre os clientes têm ao seu dispor organizações que tenham entre as suas prioridades auscultar o público, as suas necessidades e expectativas, não exclusivamente através de estudos de mercado, mas direcionando a sua atenção para o fórum de larga escala (Prahalad & Ramaswamy 2000, 2002, 2004; Ramaswamy & Gouillart, 2010) que vem sendo dilatado por via da internet, no qual consumidores de todo o mundo manifestam as suas opiniões sobre marcas e distribuidores, sobre a qualidade dos produtos, o atendimento e suporte ao cliente, a eficiência do serviço de entrega, entre tantas outras temáticas. Tudo isto perfaz feedback. Ora, é justamente a este feedback que subjazem as linhas orientadoras capazes de conduzir a organização ao encontro dos desejos e necessidades dos clientes reais, possibilitando-lhes, a estas, melhorarem desde os produtos e serviços ao próprio design da marca, das lojas tangíveis e dos sítios virtuais. Nesta ordem de ideias, de acordo com o pensamento de Brand (2000) e Porter (1998), são as proposições de valor que definem a relação entre a oferta e a procura, ou entre o produtor/ vendedor e o consumidor; uma relação que assenta na identificação das necessidades a serem supridas tendo em conta os

diferentes perfis de consumidores. Porém, para que a experiência de cocriação de valor se concretize e surta o seu efeito, cativando progressivamente mais clientes – para a qual a internet desempenha um papel, senão decisivo, deveras importante –, há que repensar as estratégias de design em função desta realidade inovadora e tendente a granjear destaque entre as empresas que desejam sobreviver e prosperar num mercado cada vez mais competitivo, em que os consumidores passam de “audiência passiva” a “atores ativos” (Prahalad & Ramaswamy 2000). Conferir aos consumidores um lugar ativo na cadeia de cocriação de valor faculta à organização benefícios que vão além da sua mera colocação na voga das mais promissoras empresas internacionais; significa usufruir desta fonte de competência crescente e permanentemente atualizada que se encontra na heterogeneidade dos consumidores convidados a prestarem os seus contributos, por exemplo, através de sugestões e reclamações, para melhorarem as empresas das quais são clientes. “A competência que os consumidores trazem resulta do conhecimento e das aptidões que eles possuem, da sua vontade de aprender e experimentar e da sua habilidade para se envolverem num diálogo ativo” (Prahalad & Ramaswamy 2000). Deste modo, também assumem a sua justa parte responsabilidade quando adquirem dado bem ou serviço, havendo, para isso, a necessidade de uma maior transparência por parte das empresas.

Segundo Alan Webber, que foi pioneiro nas ideias que desenvolveu, no artigo que publicou na revista *Harvard Business Review* em 1993, intitulado “*What’s so new about the new economy*”. Há volta de quase duas décadas atrás (tempos em que a internet, em progressiva expansão, ainda não tinha conhecido a amplitude de que hoje goza), este autor já preconizava que o “coração” da economia assentava no diálogo, enquanto fonte privilegiada de conhecimento para as empresas. Para ele, a informação veiculada através de um diálogo proveitoso, estabelecido não só entre colaboradores no cerne da empresa, mas também entre esta e os seus clientes, constitui a matéria-prima, a fonte de inovação, e, estas, por sua vez, as moedas de troca que permitem criarem valor adjacente aos produtos e serviços: segundo o autor referido “O trabalho mais importante na economia do conhecimento é a conversação. Logo, se não ignorado, este feedback, este diálogo que não é alheio à realidade do consumo poderá, se devidamente aproveitado, tornar-se numa mais-valia para o melhoramento da empresa ao encontro das aspirações dos consumidores ativos e para a consolidação da sua reputação junto do público em geral que acede a esta informação. Doutra modo, nesta ordem de ideias, este feed-

back, sob a forma de reclamação, por exemplo, se não for convenientemente gerido, poderá influenciar nefastamente a imagem de uma empresa.

A visão tradicional, referida como Goods-Dominant Logic (lógica de bens-dominantes ou centrada nos bens) e baseia-se na perspectiva do valor de troca. Isto é, na lógica de G-D o valor é criado (produzido) pela empresa, numa ótica de valor acrescentado pelas várias funções, atividades e unidades internas na empresa, e distribuído no mercado, geralmente através da troca pecuniária. Desta forma, os papéis de produtores e consumidores são distintos separados, sendo o cliente apenas um mero recipiente passivo desse valor que a empresa tem de manipular com vista à sua fidelização.

Em todo o caso, grande parte da literatura contemporânea e pós-moderna em matéria de Economia deixou de rever o conceito de valor dentro do paradigma tradicional, que advoga que o valor coincide com o produto ou serviço, passando a interpretá-lo enquanto valor-no-uso ou valor-em-uso (*value-in-use*), o qual coincide não tanto com o valor nominal que é pago em troca de dado bem ou serviço, como tradicionalmente acontecia, mas com o valor que pode ser avaliado pelo consumidor. O valor no uso é o valor que o cliente atribui ao longo do tempo à solução que o fornecedor lhe disponibilizou, no uso que ele faz dela, e no contexto da vivência desse cliente.

De acordo com o modelo de Woodruff (1997) para a caracterização de valor, o valor reside naquilo que o cliente efetivamente pensa dos produtos ou serviços, enquanto conjuntos de atributos e de desempenho desses atributos rumo ao conseguimento de determinados propósitos. Para ele, esta construção que se estrutura a partir de atributos e das consequências ou frutos da aquisição de dado produto reveste-se de suma importância no que toca a conceptualização daquilo que corresponde ao valor do cliente. Este conceito é passível de diferir em virtude do tempo e do contexto, visto que estes fatores irão convergir na utilidade, que é equivalente a valor e se mostra dependente do “estado do mundo”. Nudurupati e Tasker (2010), têm vindo a considerar que o conceito de valor emerge de uma perspectiva da relação de marketing na qual o valor consiste em processos relacionais envolvendo empresa e consumidor. Esta relação de marketing abrange interações, relacionamentos e canais. Estas e outras perspectivas põem em relevo o carácter de valor enquanto resultante da criação de experiências de consumo que ocorrem no contexto de uma relação entre cliente e organização, em contraste com as óticas tradicionais que reviam o valor como algo inerente a trocas baseadas em transa-

ções monetárias por produtos ou serviços. Danaher e Mattson (1994), mostraram que o valor é avaliado por meio de um conjunto de ações estabelecidas com a empresa. Neste sentido, e como aventa Prahalad (2004), os bens, as atividades e o ambiente perfazem, cada um deles, “condutores de experiências” de consumo. É precisamente nesta ordem de pensamento que faz todo o sentido falar em cocriação de valor entre a empresa e o cliente.

Já a visão alternativa, a Service-Dominant Logic está ligada ao significado de valor em uso e ao contexto. Nesta lógica, os papéis de produtor e consumidor não são distintos, o que significa que o valor é sempre cocriado, em conjunto e reciprocamente, nas interações entre prestadores e beneficiários através da integração de recursos e aplicação de competências (Vargo & Lusch 2008). Quer isto também dizer que a qualidade de um determinado processo ou sistema terá de ser vista a partir lógica interativa e não tendo em conta apenas um dos lados da relação. Na verdade, todos sabemos que, hoje, os consumidores não mais buscam por desempenharem papéis passivos nos ambientes de compra e de venda de produtos e serviços. Estes desejam, antes, exercer um maior controlo sobre todo o processo envolvido na transação desses bens e serviços. Para o cliente atual, o valor não reside simplesmente naquilo que vão comprar, mas em toda a experiência que vai desde o desejo de aquisição à efetiva concretização do negócio. Em contraste, muitas empresas, as quais canalizam os seus investimentos exclusivamente para a inovação tecnológica e a alta performance dos seus bens e serviços, se esquecem, não raramente, do consumidor, relegando o papel deste para segundo plano na cadeia de valor. Para algumas organizações menos atentas à evolução operante no mercado, o valor reside no produto ou serviço em si mesmos, no ato de efetiva transação desse bem ou serviço por um valor nominal (pecuniário) e não na experiência de compra. Esta experiência de consumo reveste-se de suma importância, gravitando em torno do anelo do indivíduo de obter esse bem ou serviço. Efetivamente, é preciso não esquecer que, como afiançam Prahalad e Ramaswamy (2000), um produto não é mais do que um mero artefacto, à volta do qual os consumidores constroem as suas experiências de consumo.

Assim, ambas as visões, mais tradicional e mais inovadora, se mostram, à primeira vista, antagónicas: uma concêntrica, ou centrada na própria organização; a outra, excêntrica ou centrada no cliente, irradiando para o exterior do núcleo organizacional a sua preocupação com o valor gerado, de forma colaborativa, com o consumidor. Embora opostas, estas filosofias não têm forçosamente de ser incompatíveis. Por outras palavras, nem é necessário descu-

rar do valor inerente ao produto ou serviço prestado pela empresa, nem do valor cocriado com o cliente, podendo convergir ambas as fontes de valor para uma fonte de vantagem econômica. Tal como afiança Yunus (2006), não existem, no mundo, dois tipos de pessoas: as que almejam pelo lucro e as que se esforçam por se preocuparem com o fator humano; existe, sim, um único “tipo” de pessoa, mas com interesses diferentes. São esses interesses que deverão, de acordo com o autor, convergir, para que, impulsionando-se mutuamente, os diferentes negócios e modos de transacionar produtos e de prestar serviços possam evoluir ao ritmo das exigências e desejos dos clientes atuais. Exatamente por essa razão, o tema da cocriação faz cada vez mais parte do cotidiano de muitas empresas que não concentram todas as suas preocupações somente em questões de performance, qualidade de bens e serviços, logística, tecnologia e engenharia, canalizando a sua atenção também para o consumidor e para a percepção deste de valor. Vargo e Lusch (2008), chamam a esta perspectiva centrada no cliente de lógica alternativa, visto que, ao invés de se concentrar no “valor de troca”, se centra no “valor de uso” de determinado produto ou serviço, para os quais confluem a experiência e a ótica do consumidor.

2.2 Gestão de reclamações

2.2.1 Introdução

Segundo Pinto (2006), um dos maiores desafios que se colocam à gestão de operações traduz-se na melhoria do desempenho dos serviços. Entre as medidas que foram propostas para a efetiva otimização do desempenho dos serviços encontra-se a adoção de um sistema de gestão de reclamações. Este autor defende que a manutenção de elevados níveis de satisfação dos clientes deve ser entendida como um importante desafio para a gestão dos serviços. Como tal, torna-se fulcral implementar sistemas e processos eficazes de gestão de reclamações, desde a prevenção da reclamação até ao seu tratamento interno e à resolução externa de conflitos para as situações em que as reclamações não podem ser resolvidas internamente. Convém notar, todavia, que a aproximação de Pinto (2006) à gestão de reclamações segue uma lógica tradicional do conceito de serviço.

2.2.2 Satisfação do consumidor e o comportamento de reclamação

Reclamar consiste numa expressão de descontentamento, dor ou incómodo. Significa, também, uma doença ou enfermidade e, em termos legais, resulta numa acusação formal (Barlow & Møller 1996). As reclamações fornecem um ótimo mecanismo de feedback que pode ajudar as empresas, de uma forma rápida e económica, a mudarem os seus produtos, estilo de serviços e/ou foco no mercado, com vista a atender às necessidades dos clientes. Prahalad e Ramaswamy (2004), colocam em destaque algumas das vantagens da adoção de ambientes de cocriação pelas empresas, através do modelo que designaram pela sigla DART, o que quer dizer Diálogo, Acesso, Risco-benefício e Transparência. Concentremo-nos especialmente no diálogo. É por meio do diálogo, um elemento inerente e transversal a toda a cadeia de valor, que a empresa pode efetivamente ouvir o que o cliente tem a dizer, nomeadamente as suas opiniões e feedbacks. Além de representar mais uma fonte privilegiada de conhecimento em tempo real para as empresas, o diálogo é uma das formas mais importantes rumo a gerar entendimento entre o consumidor e a empresa. Segundo Barlow e Møller (1996), que seguem uma visão tradicional e não relacional da gestão, é tempo de todas as empresas começarem a pensar na gestão de reclamações como uma ferramenta estratégica e como um ativo de marketing, ao invés de a considerarem um incómodo ou fonte de custo. Os clientes que reclamam facultam uma oportunidade para que as organizações possam descobrir as falhas, de forma a encontrar ações corretivas para o problema. Só assim, é possível encorajar os clientes insatisfeitos a voltar a usar os produtos ou serviços. O que se entende por satisfação? – Importa, neste contexto, indagar. Para Oliver (2009), satisfação deriva dos étimos latinos *satis* (suficiente) e *facere* (fazer). Satisfação implica, assim, uma saciedade ou plenitude até um limiar de efeitos indesejáveis. A satisfação é uma resposta do cliente à saciedade ou plenitude; um juízo sobre o produto ou serviço ou sobre uma característica desse produto ou serviço que forneceu ou está a fornecer um nível de consumo hedónico, ou seja, um consumo em que o sujeito se concentra essencialmente na sua pessoa e única e exclusivamente naquilo que lhe traz prazer, de preferência com pouco ou nenhum esforço/ investimento. Se o desempenho ficar aquém das expectativas, o cliente permanece insatisfeito. Porém, se esse desempenho corresponder às expectativas, o cliente mostra satisfação. Caso o desempenho supere as expectativas, o cliente ficará muito satisfeito ou deleitado. Ou seja, quanto maior for a percepção do serviço ou produto adquirido relativamente à expectativa maior será a satisfação do cliente. Para Giese e Cote (2002), a satisfação do cliente encerra três componentes gerais, a saber:

- 1) A satisfação do consumidor é uma resposta emocional ou cognitiva;
- 2) A resposta pertence a um foco particular (expectativas, produto, experiência de consumo);
- 3) A resposta ocorre num determinado momento (após o consumo, após a escolha, baseada em experiência acumulada).

A satisfação do consumidor segue de determinada forma um padrão semelhante, sendo uma resposta a um determinado foco num dado momento.

A satisfação também pode ser vista como um fator crítico para o desempenho de uma empresa, pois traduz-se fundamental para manter um relacionamento comercial. Uma empresa assumir-se-á prudente se medir a satisfação dos clientes regularmente, uma vez que uma das chaves para a retenção de cliente é a satisfação deste. Um cliente altamente satisfeito permanece geralmente leal por mais tempo; compra mais quando a empresa introduz novos produtos e atualizações de produtos existentes; fala favoravelmente sobre a empresa e acerca dos seus produtos e serviços; presta menos atenção às marcas concorrentes; é menos sensível ao preço; oferece ideias de produtos ou serviços à empresa e custa menos servir do que os novos clientes, pois as transações com este já alcançaram a fase de rotina.

O que é reclamação? – Cumpre, agora, clarificar. Segundo Barlow e Møller (1996), uma reclamação corresponde a uma declaração sobre as expectativas que não foram cumpridas. É também, e talvez mais importante, uma oportunidade de satisfazer um cliente insatisfeito através da correção de um serviço ou de uma avaria/anomalia do produto.

Consideramos importante que a empresas se munam de um bom sistema de gestão de reclamações, pois é através deste que elas garantem uma oportunidade de recuperação dos clientes insatisfeitos e, em simultâneo, contribuem para um boca-a-boca positivo. É através da preocupação demonstrada na recuperação da falha que o cliente se fideliza. Relativamente a aspetos internos, um sistema eficiente de gestão de reclamações permite obter não só informação sobre a qualidade dos serviços, como vantagem competitiva no âmbito da flexibilidade e da rapidez na resposta aos clientes. Desta forma, evita custos futuros a nível de reclamações.

Quando as organizações ouvem os seus clientes, mostrando-se mais recetivas e flexíveis ao nível dos seus pontos de vista, estas vivenciam melhor as reclamações, entendendo-

as como feedback indispensável. É necessário procurar interpretar as reclamações, procurando colocar, para isso, a empresa no lugar do cliente. Todas as empresas deveriam encorajar os seus clientes a reclamar, porque, de facto, quando procedem deste modo, estes mais não fazem do que reportar à empresa os seus problemas operacionais ou de gestão que necessitam de ser corrigidos. Oferecem, assim, à empresa uma oportunidade de restabelecer a satisfação do cliente. Sempre que decidem despende tempo e esforço para reclamar, geralmente os clientes possuem expectativas altas e esperam ser ajudados rapidamente com os seus problemas, bem como ser recompensados pela adversidade e pelo inconveniente que sofreram.

Tipo de Reclamante

Segundo Barlow e Møller e (1996) existem quatro tipos de clientes insatisfeitos: os *Voicers* – vozeadores, os que proferem –, os *Passives* – passivos –, os *Irates* – irados – e os *Activists* – ativistas. Os *Voicers* são mais desejáveis dos clientes insatisfeitos, pois reportam à empresa a sua experiência negativa. Estes ajudam a empresa na tentativa de melhorar serviços e produtos. Este tipo cliente está ativamente interessado em obter o reparo da sua situação. Caso a empresa não corresponda às suas expectativas no que toca à recuperação, pode este tornar-se ativista. Os *Passives* integram um grupo de não reclamantes. Uma empresa pode fornecer um mau serviço ou produto a este grupo de clientes que eles vão continuar a recomprar, pelo menos por algum tempo. Além disso, não irão manchar a reputação da empresa através de intenções de um passa-palavra negativo. Contudo, este grupo não está a fornecer qualquer tipo de feedback à empresa e, como tal, é difícil que esta melhore, com a ajuda deles, os seus produtos ou serviços para atender às necessidades destes clientes. Os *Irates* representam o mais letal dos quatro grupos. Normalmente, não costumam reclamar diretamente à empresa mas têm uma enorme intenção de passa-palavra negativo. Desta forma, a empresa perde a oportunidade de recuperar esse cliente, dado que este nunca mais volta. Os *Activists* apresentam-se potencialmente mais perigosos do que os *irates*, particularmente se estiverem descontentes com a resposta da empresa às suas reclamações iniciais. Estes podem estar em busca de vingança, ao espalhar a palavra negativa de mau serviço e nunca mais retornar à empresa. Vão fazer tudo o que estiver ao seu alcance para destruir o nome da empresa. Consideramos importante distinguir outrossim os clientes que não reclamam. Muitos consumidores simplesmente não reclamam por não se sentirem qualificados para expor uma reclamação ou por recearem de não possuir o conhecimento necessário para avaliar a qualidade do serviço.

Outras vezes, poderão encarar a reclamação como uma perda de tempo e energia ou não acreditarem que algo positivo possa ocorrer a seu favor ou de outros que venham a basear-se nas suas ações. Situações há em que, muitas vezes, estes não sabem como reclamar, pois não compreendem o processo de reclamação.

Motivos de Reclamação

Segundo Battaglia e Barchard (2010), existem, pelo menos, cinco motivos conducentes à reclamação, a saber:

- a) As reclamações têm o papel de “válvula de escape” e permitem que o queixoso dê vazão à sua frustração;
- b) Reclamar funciona como um mecanismo para o queixoso recuperar um certo controlo, especialmente quando ele consegue influenciar a avaliação que as outras pessoas fazem da fonte de queixa;
- c) As pessoas reclamam para pedir solidariedade e testar o consenso da reclamação, validando a avaliação subjetiva do queixoso de eventos que levaram à reclamação;
- d) Os queixosos reclamam para provocar sensação e pode parecer que os padrões e as expectativas do queixoso são mais altos do que os daqueles que não reclamam;
- e) Os consumidores podem reclamar para reaver ou recuperar uma perda económica, ou para que o serviço seja executado novamente, podendo tomar medidas legais para que ocorra o reembolso. Por outro lado, os custos envolvidos com os procedimentos de reclamações dos clientes, como realizar um telefonema, escrever um e-mail ou realizar uma reclamação verbal ou até mesmo o custo psicológico de enfrentar um confronto pessoal desagradável com o prestador de serviço podem impedir que o cliente reclame.

De acordo com um estudo sobre comportamento de clientes insatisfeitos realizado pela *Case Western Reserve University* (Barlow & Møller, 1996), existem três níveis de reação, designadamente:

1. Nível 1 – O cliente fala diretamente com o seu vendedor, revendedor ou provedor sobre a sua experiência negativa – **Reclamação à empresa;**
2. Nível 2 – O cliente contou a outras pessoas sobre a sua experiência negativa com determinada empresa e, desta forma, influencia estas pessoas que acabam por deixar de comprar nessa empresa – **Reclamação a outras pessoas;**
3. Nível 3 – O cliente deslocou-se a um terceiro para formalizar a sua reclamação, como um advogado ou um jornal, ou a uma entidade responsável pela satisfação do consumidor – **Reclamação a terceiros.**

2.3 Recuperação de serviço

Segundo Zeithaml e Bitner (2003), a recuperação de serviço consiste nas ações tomadas por uma organização ou prestador de serviços em resposta a uma falha no serviço. Esta teoria é suportada em Andreassen (2000), que assevera que a recuperação de serviço se refere às ações que um fornecedor leva a cabo para encontrar a insatisfação e como uma resposta à fraca qualidade do serviço. Zemke e Bell (1990) definem a recuperação de serviço como sendo um processo pensado de recuperação de clientes lesados após a aquisição de um produto ou serviço que não conseguiu igualar ou exceder as expectativas desses compradores. Este plano tem como objetivo a recuperação do cliente a um estado de satisfação para com a empresa. Por outras palavras, o serviço de recuperação é visto como um conjunto de ações empreendidas pelas empresas como resposta à falha do serviço. O objetivo é sem dúvida manter a boa relação comercial com o cliente. Torna-se fundamental para as empresas que estas se munam de estratégias eficazes de recuperação, pois até um simples problema com o serviço pode destruir a confiança do cliente na empresa.

2.3.1 Paradoxo da recuperação de serviço

O fenómeno de paradoxo de recuperação de serviço surge quando a satisfação do cliente após a recuperação da falha de serviço é maior do que a que havia sem a existência da falha de serviço. Este termo alude a todas as situações em que a satisfação, as intenções de passa-palavra e as intenções de recompra dos clientes que passaram por processos de recuperação são maiores do que as situações em que não passaram por falha alguma (McCullough & Bharadwaj 1992). É preciso ter em atenção que uma boa recuperação de serviço poderá tornar clientes insatisfeitos e frustrados em clientes muito leais.

2.3.2 Estratégias de recuperação de serviço

A Tabela 2, abaixo, apresenta as estratégias de recuperação de serviço propostas por Bateson e Hoffman (2001), Zeithaml e Bitner (2003), Mattila e Cranage (2005) e Simons Jr. (2004) e as etapas do processo de recuperação propostas por Johnston e Michel (2008), presentes em Davidow (2003).

Itens	Descrição
<u>Estratégia de recuperação de serviço</u>	Objetivo: fazer certo da primeira vez <ul style="list-style-type: none">i. Assegurar que o serviço está livre de falhas, adotando princípios de TQM e usando as ferramentas de qualidade apropriadas;ii. Acolher e incentivar as reclamações;iii. Agir rapidamenteiv. Tratar os clientes com justiça, em termos de tratamento do processo e de tratamento interpessoal;v. Aprender com as experiências de recuperação, acompanhar os esforços e soluções aplicadas na recuperação do serviço, procurando ações corretivas para falhas sistemáticas;vi. Aprender com os clientes perdidos, por meio de estudos de mercado.vii. Voltar a fazer “bem feito”, assegurando que o processo de melhoria contínua está efetivamente implantado;viii. Manter os clientes informados sobre o andamento do processo de recuperação do serviço;ix. Proceder a avaliações analíticas dos resultados do processo de recuperação.
<u>Etapas do processo de recuperação do serviço</u>	<ul style="list-style-type: none">i. Reconhecer que o problema ocorreu;ii. Empatia – entender o problema do ponto de vista do cliente;iii. Desculpar-se;iv. Confirmar o problema perante o cliente;v. Corrigir o problema;vi. Assegurar que este não volta a ocorrer;vii. Providenciar uma compensação proporcional à gravidade e à seriedade do problema.

Tabela 2. Estratégias e etapas do processo de recuperação do serviço (Davidow, 2003a)

Para Davidow (2000), o modelo mais completo para as organizações de resposta às reclamações consiste em seis dimensões responsivas e o comportamento de resposta pós-recuperação de serviço é analisado através das suas intenções de recompra, da disposição e orientação do boca-a-boca.

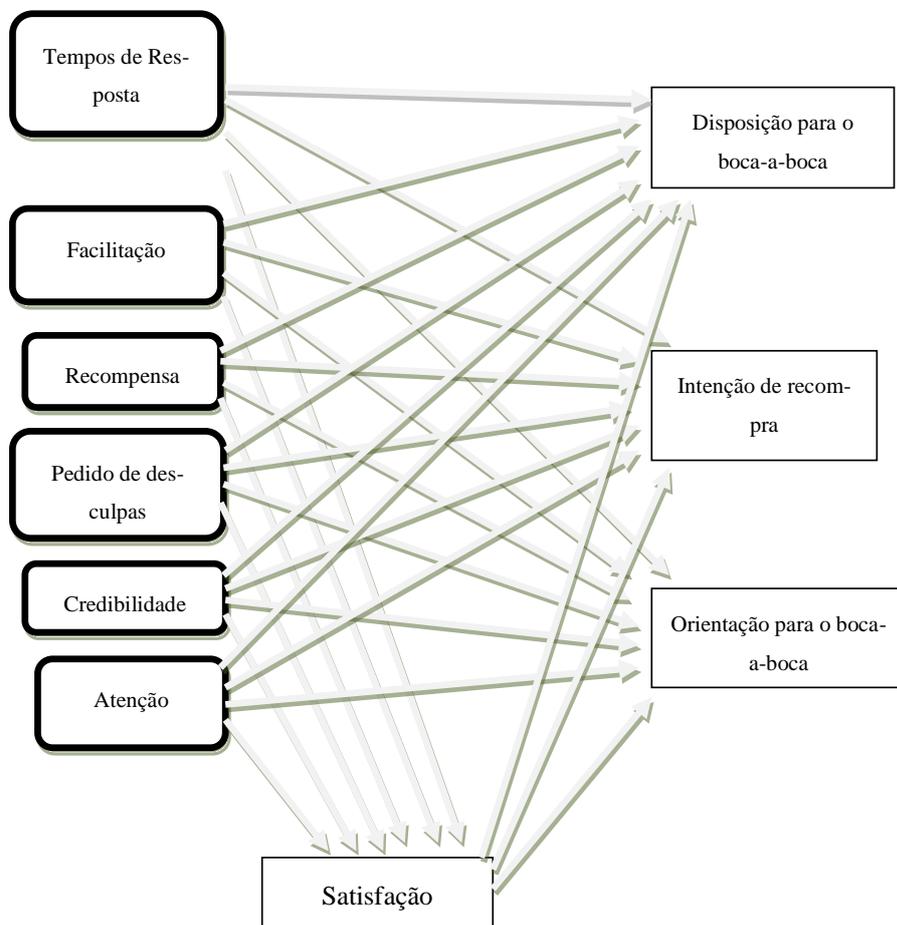


Figura 1. Dimensões de resposta às reclamações (Davidow, 2003a)

Vejam, agora, a que se referem mais pormenorizadamente cada uma das caixas do esquema acima: o tempo de resposta refere-se à velocidade percebida em que a organização responde ou trata a reclamação. Apesar da resposta intuitiva de que “quanto mais cedo melhor” a reclamação for tratada, os estudos demonstram que os resultados relativos à velocidade de resposta não são claros, visto que a rapidez no tempo de resposta não exerce efeito nem na intenção de recompra nem no boca-a-boca ou passa-palavra (Blodgett, Hill & Tax, 1997). Se o tempo de espera for reduzido, a velocidade de resposta não representa um fator dominante, embora quanto maior for a espera pela resposta à reclamação, maior será a importância a dar à velocidade de resposta (Boshoff, 1997). Uma resposta célere melhora a imagem da em-

presa, mas apenas se uma compensação for incluída (Clark, Kaminski & Rink, 1992). A velocidade de resposta exerce um efeito positivo na satisfação e nas intenções de recompra, porém não surte qualquer efeito na predisposição para o boca-a-boca ou passa-palavra (Conlon & Murray 1996). A rapidez na resposta à reclamação afeta positivamente a satisfação e a orientação de boca-a-boca ou passa-palavra, embora não exerça qualquer efeito sobre intenções de recompra ou intenção de boca-a-boca ou passa-palavra (Davidow 2003a, 2003b). A velocidade de tempo de resposta dissemina efeitos significativos sobre a satisfação com o tratamento da reclamação, mas não desempenha qualquer efeito sobre a insatisfação com o tratamento das reclamações (Estelami 2000). A velocidade de resposta apenas é significativa se a reclamação for não monetária (Gilly & Gelb 1982; Davidow 2000). Apesar de a velocidade de resposta não ter um impacto considerável na satisfação, uma resposta percebida como rápida influencia beneficemente a satisfação (Gilly 1987). A velocidade de resposta tem um efeito positivo na justiça de procedimentos, que, por sua vez, influencia positivamente a satisfação do cliente com a recuperação da falha de serviço (Smith, Bolton & Wagner, 1999). Os próprios clientes possuem uma ideia predefinida do que é um tempo razoável de resposta a uma reclamação. Isto depende do meio pelo qual a reclamação é formalizada (geralmente, é concedido mais tempo de resposta às reclamações formalizadas por carta ou e-mail do que às que são feitas diretamente ao pessoal de *front-office*) e também da própria complexidade da reclamação, pois uma resposta demasiado célere pode estar conotada com pouco empenho no tratamento da mesma (Davidow 2003a, 2003b). Já no que à facilitação diz respeito, esta dimensão relaciona-se com as políticas e procedimentos que uma empresa possui para auxiliar o tratamento das reclamações. Em que medida é fácil para os clientes reclamar? O empregado tem autoridade para tomar decisões? – Não será inoportuno perguntar. As políticas de gestão de reclamações claras e uma reputação de amigo do consumidor encorajam os clientes insatisfeitos a expressar as suas reclamações para com a empresa. A empresa deve munir-se de estruturas próprias para responder às reclamações. Davidow (2000) encontrou um impacto positivo das políticas e procedimentos da empresa na satisfação dos clientes e na satisfação destes com todo o processo de tratamento das reclamações. Uma empresa tem mais hipóteses de reter os clientes se os encorajar a reclamar e tratar da reclamação do que se assumir que estes não reclamam porque estão satisfeitos (Spreng, Harrell & Mackoy 1995). Os meios que a organização coloca à disposição dos clientes poderão ter um impacto significativo, quer na redução do boca-a-boca ou passa-palavra negativo, quer nas intenções de recompra (Davidow, 2000).

Quanto à recompensa, esta compreende os benefícios ou o resultado da resposta que o cliente recebe da empresa como solução para as suas reclamações. Esta dimensão da gestão de reclamações é a mais falada e a mais pesquisada. A premissa básica passa pelo facto de o cliente dever ser sempre recompensado, pelo menos na medida dos custos que teve, pois, caso contrário, este nunca ficará satisfeito com a resposta. A recompensa deverá ser claramente identificada e sem riscos de ambiguidade. Os diferentes estudos demonstram que a recompensa tem efeitos positivos na satisfação dos clientes e nas intenções de recompra. Porém, para cada caso, a compensação deverá estar devidamente clarificada, cabendo à empresa procurar averiguar em cada situação quais são as expectativas dos clientes em termos de compensação, pois diferentes tipos de compensação poderão afetar os comportamentos dos clientes de forma desigual (Davidow 2000).

O pedido de desculpas deve ser visto como uma recompensa psicológica (Davidow 2000) e não como uma admissão de culpa por parte da empresa. Este tem de mostrar que a empresa leva a reclamação do cliente a sério e irá prestar-lhe a devida atenção (Goodman, Malech & Boyd 1987). O pedido de desculpa é a forma de a empresa assumir que algo tenha corrido mal e que lamenta o sucedido (Barlow & Møller 1996). Este reveste-se de um efeito significativo na justiça interativa, exercendo um efeito indireto na satisfação do tratamento da reclamação (Smith, Bolton & Wagner, 1999). Quando acompanha a compensação, o pedido de desculpa tem um efeito positivo significativo na satisfação, sendo esse efeito, contudo, inferior ao efeito provocado pelos meios da organização bem estruturados e pela credibilidade (Boshoff, 1997; Boshoff & Leong 1998). Um dos efeitos positivos resulta em termos de valência do boca-a-boca ou passa-palavra; um efeito negativo possível traduz-se nas intenções de recompra, devido ao facto de poder ser visto, ou não, como a admissão da culpa por parte da empresa, não tendo imprimindo efeito na satisfação (Davidow 2000).

Quanto à credibilidade, esta reside na necessidade demonstrada pela empresa em oferecer uma explicação relativamente ao problema sucedido. Segundo Davidow e Dacin (1996), o cliente reclama, por um lado, porque pretende ser compensado, mas, por outro, porque deseja saber o que de facto a empresa irá fazer para reparar a sua falha. Para Davidow (2003a, 2003b), a credibilidade tem um impacto significativo na satisfação, na intenção de recompra e no boca-a-boca ou passa-palavra. Das seis dimensões de resposta, a credibilidade perfaz a

segunda dimensão mais forte perante as intenções de recompra, reforçando assim o papel decisivo que as explicações têm na determinação do comportamento do cliente pós-reclamação.

A atenção refere-se ao cuidado e à consideração que o cliente recebe da organização ou dos seus representantes. A atenção é composta por quatro áreas distintas: o respeito, o esforço, a empatia e a vontade de ouvir o cliente. Para Davidow (2003a, 2003b), a atenção é uma dimensão muito complexa, pois refere-se mais a pessoas do que a procedimentos. Contudo, é a dimensão mais importante, dado exercer maior impacto na satisfação e na intenção de recompra; é a única dimensão que demonstra algum impacto positivo no boca-a-boca. A atenção concedida pela empresa ao cliente equivale ao que provoca maior impacto em todos os sentidos do comportamento pós-reclamação, além de que é também a dimensão mais difícil de controlar de uma forma consciente.

2.4 Customer-compliance business model

2.4.1 Introdução

Na literatura de marketing, muitas vezes as empresas são aconselhadas a adotar abordagens centradas nos clientes, isto é, a enfatizar as necessidades e as vontades destes. Vimos já que, para lá de perfazer mais uma fonte privilegiada de conhecimento em tempo real para as empresas, o diálogo é uma das formas mais importantes rumo a gerar entendimento entre o consumidor e a empresa. Além disso, até os sectores de marketing tradicionais assumem que o feedback dos clientes insatisfeitos é uma forma valiosa de pesquisa. A visão tradicional defende que os reclamantes fornecem sem contrapartidas financeiras um valioso e perspicaz conhecimento de mercado.

Existem, contudo, empresas (e.g., Ryanair, Easyjet, Egg, Holiday Autos e IKEA) que estão a adotar um novo modelo que depende extensivamente da internet e das tecnologias de call centre. Ao aplicar este modelo, estas organizações também se têm deparado com novas abordagens para tratar das reclamações dos clientes, das falhas de serviço e da respetiva recuperação e estratégias de pesquisa de mercado. Na verdade, o que estas empresas que adotaram é o modelo CCBM (*Customer-Compliance Business Model*) (Kasabov & Warlow 2008), que

nos importa, no contexto da presente investigação, abordar mais profundamente. Estas empresas, as CCBMs, assim caracterizadas existem em larga escala nas indústrias, incluído as viagens, os serviços financeiros e o e-retalho; todas têm presenciado um crescimento de quota de mercado e expansão de mercados. Perfazem organizações que têm conseguido atingir estes objetivos através da oferta aos seus clientes de serviços de alta qualidade a preços significativamente mais baixos que os seus concorrentes. Especificamente, as CCBMs têm demonstrado práticas inovadoras nas áreas de recuperação de serviço e gestão de reclamações. Neste modelo de *Customer-Compliance*, os clientes devem cumprir com os procedimentos da empresa. Esta conformidade permite à empresa reduzir custos e passar as poupanças aos seus clientes. Em troca deste compromisso, com os sistemas de self-service de base tecnológica das empresas (por exemplo, seguindo procedimentos automatizados de uma empresa para encomendar online ou interagir com software de reconhecimento de voz durante uma chamada de telefone), os clientes são recompensados com preços baixos e bom atendimento. Ainda que ao longo dos anos se tenha defendido que as reclamações oferecem informações importantes para as empresas, como já se referiu, a recolha de inteligência e o valor de análise de reclamações pode não ser assim tão útil para as CCBMs. Ora, vejamos: Embora a ideia de recolher informação através da análise de reclamações seja atraente, as CCBMs são muitas vezes capazes de monitorar instantaneamente transações de vendas online e, assim, reunir informações sobre os clientes de uma forma mais rápida, económica e precisa. As CCBMs alcançam esta recolha de informação eficiente através da análise de vendas em tempo real e relatórios sobre as tendências e sites comparativos. Além disso, em algumas indústrias, as CCBMs, tais como de viagens, turismo e lazer, usam cada vez mais algoritmos para vincular os preços com a procura atual.

Algumas CCBMs tentaram também reduzir o número de reclamações de clientes, investindo em linhas de sistemas online de autoajuda e maximizando a perceção de esforço requerida aos clientes insatisfeitos para reclamar por meios não online. As CCBMs têm muitas vezes excelentes sistemas de rastreamento ou alteração de pedidos e devoluções de mercadorias; muitos deles não contêm um número de telefone visível nos seus websites. Em vez disso, estas empresas, as CCBMs, confiam nos seus websites para recolher informações sobre os clientes, as suas preferências e os seus níveis de insatisfação ou satisfação. Estes sistemas de apoio “sirva-se você mesmo somente-online” (*Online-only self-service*) tendem a satisfazer a maioria dos clientes, oferecendo poupanças para a empresa.

Finalmente, este tipo de empresas (CCBMs) podem usar os seus websites para obter feedback e monitorizar o comportamento dos clientes, bem como as respostas destes a campanhas e esforços promocionais. O database marketing e o uso extensivo de perfis detalhados de clientes (passados, presentes e futuros) perfazem outrossim ferramentas valiosas para a pesquisa de marketing. Por outras palavras, em vez de confiar no contacto pessoal com os clientes e métodos de recolhas de dados um-para-um, as empresas CCBM adotaram abordagens de marketing online e automatizadas enquanto meios de pesquisa de clientes e de estabelecimento de relações com estes.

Em resumo, contrariamente aos argumentos frequentemente encontrados, os quais já tivemos oportunidade de observar, que incentivam a recolhas de feedback através da facilitação de procedimentos de reclamação para o cliente, as empresas CCBM concentraram-se em tornar os clientes comprometidos em seguir os procedimentos destas. Para elas, qualquer atividade que não é valiosa para a recolha de dados e que possa ser substituída por uma forma mais custo-eficaz é totalmente dispensável. O certo é que, cada vez mais, uma das atividades sobremaneira dispendiosas é o processo de recolha de informação através de uma análise profunda de reclamações de clientes.

2.4.2 Características do modelo

Os principais elementos do modelo CCBM passam, primeiramente, pelo facto de este combinar preços substancialmente baixos com base em estruturas de baixo custo (liderança de baixo-custo), num sistema eficaz de recuperação de serviço e na gestão de reclamação com uma boa relação custo-eficácia (liderança de baixo-custo), serviço de alta qualidade através da identificação de necessidades dos clientes e da provisão de novos serviços, soluções e experiências (diferenciação), direcionando as suas mensagens para indivíduos através de estratégias altamente individualizadas utilizando técnicas de marketing de base de dados e marketing automatizado (a última forma de microsegmentação). O CCBM diferencia-se por incorporar sistemas automáticos de preço-procura que permitem, de facto, que o cliente defina o preço. Estudando as práticas de recuperação de serviço deste novo modelo, tornou-se evidente que este usa mais do que um simples sistema de marketing automatizado; automatiza também o máximo possível os elementos da empresa, através da integração e da transferência de informação entre eles.

As análises às práticas atuais sugerem que os sistemas automatizados de muito-baixo-custo têm vindo a substituir os sistemas tradicionais, permitindo que a equipa regras claras (geralmente disponíveis online) discipline os clientes, ou seja, os obrigue a cumprir com os regulamentos e processos da empresa.

A expressão a que se refere a sigla CCBM deriva precisamente da forma como estas empresas gerem os sistemas de reclamações. Elas operam na premissa que de que o tratamento das reclamações manual e individualmente se traduz caro, não oferecendo, todavia, as vantagens financeiras muitas vezes reivindicadas na literatura.

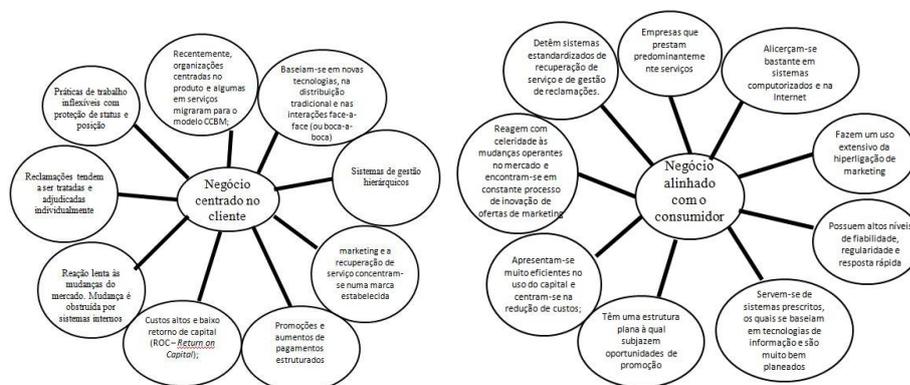


Figura 2. Características das empresas tradicionais vs. CCBM (Kasabov & Warlow 2008)

Com base no esquema anterior de Kasabov e Warlow (2008), podemos distinguir nove características principais que distinguem os negócios centrados no consumidor, considerados tradicionais, daqueles que estão “em linha” ou alinhados com as necessidades dos clientes, ou seja, que se integram na lógica CCBM.

Modelo de negócio *centrado no consumidor*:

- 1) Recentemente, organizações centradas no produto e algumas em serviços migraram para o modelo CCBM;

- 2) Baseiam-se em novas tecnologias, na distribuição tradicional e nas interações face-a-face (ou boca-a-boca);
- 3) Possuem sistemas hierárquicos de gestão;
- 4) O marketing e a recuperação de serviço concentram-se numa marca estabelecida;
- 5) Aumentam a promoção e os pagamentos;
- 6) Custos altos e baixo retorno de capital (ROC – *Return on Capital*);
- 7) Maior morosidade na reação às mudanças do mercado, dado que o sistema interno obstrui a mudança;
- 8) As reclamações tendem a ser tratadas e adjudicadas individualmente;
- 9) Práticas de trabalho inflexíveis, pautadas pela lógica da proteção do status e da posição da empresa.

Modelo de negócio *alinhado com o consumidor*:

- 1) Empresas que prestam predominantemente serviços;
- 2) Alicerçam-se bastante em sistemas computadorizados e na Internet;
- 3) Fazem um uso extensivo da hiperligação de marketing;
- 4) Possuem altos níveis de fiabilidade, regularidade e resposta rápida;
- 5) Servem-se de sistemas prescritos, os quais se baseiam em tecnologias de informação e são muito bem planeados;
- 6) Têm uma estrutura plana à qual subjazem oportunidades de promoção;
- 7) Apresentam-se muito eficientes no uso do capital e centram-se na redução de custos;
- 8) Reagem com celeridade às mudanças operantes no mercado e encontram-se em constante processo de inovação de ofertas de marketing;
- 9) Detêm sistemas estandardizados de recuperação de serviço e de gestão de reclamações.

Na prática, a visão do CCBM assenta na circunstância de as reclamações muitas vezes desagradarem à maioria dos clientes. Os seus quatro elementos-chave são os que, em seguida, se enunciam:

- Processos e interações – são geridos de modo a reduzir a necessidade de interações cara-a-cara ou telefónicas, particularmente com clientes abusivos e des-

cortesias. Os sistemas de recuperação de serviço são geralmente extensivos, oferecendo assim um excelente serviço pós-venda. No entanto, o cliente tem de compreender o sistema e inserir ele próprio as informações. Quando os funcionários participam cara-a-cara com os clientes, os procedimentos claros permitem que os funcionários lidem assertivamente com estes. A prestação de informação é imediata tanto para o funcionário quanto para o cliente e os registos de contactos prévios com o cliente são facilmente encontrados.

- Lugar e inovações no papel dos agentes – o CCBM projeta novos sistemas a fim de controlar meticulosamente as interações com os clientes. Tecnologia, internet e call centre são projetados para disciplinar o cliente. Através da automação, funcionários e clientes sabem como interagir, normalmente em condições de igualdade e simpatia. Os custos e requisitos de pessoal são reduzidos ao mínimo. A automação também permite às empresas CCBM a oportunidade de analisar detalhadamente e treinar adequadamente os funcionários da linha da frente a lidarem com clientes abusivos e ameaçadores de forma assertiva e firme.
- Relacionamento e lealdade a longo prazo – a lealdade do cliente é frequentemente mais fraca nas empresas CCBM devido à facilidade de mudar de fornecedor. A recuperação do cliente é menos importante para estas do que para as empresas tradicionais, pois os clientes são mantidos pelo serviço de alta-qualidade e baixo-custo. A disposição de lidar com este tipo de empresas é impulsionada pela clareza de expectativas de segurança, pela percepção de segurança quando lidam com este tipo de empresas e pela busca do melhor valor.
- Práticas de pesquisa e recolha de informação – têm pouco interesse em pesquisas tradicionais de mercado e marketing, como os inquéritos e a análise de reclamações. As CCBMs conseguem obter melhores pesquisas de mercado através de questionário pela internet, relatórios de vendas em tempo real sobre tendências e concorrência. Embora a noção de pesquisa através da recolha e processamento de reclamações se tenha revelado atraente para os teóricos de marketing, as empresas CCBM podem monitorizar as vendas online, em tempo real, e avaliar imediatamente o efeito de alterações das ofertas de produtos, níveis de serviço e preço. Uma área de interesse crescente corresponde à vincu-

lação da pesquisa de mercado automatizado para comercialização com intervenção humana mínima.

CCBMs	Negócios Tradicionais
Negócios alinhados com o cliente que se servem de sistemas automatizados	Negócios que seguem a lógica centrada no consumidor
Área 1: Automação de Processos e Interações	
<ul style="list-style-type: none"> . A comunicação é altamente estandardizada. . São empreendidas tentativas a fim de desencorajar as reclamações através da existência de regras transparentes e da maximização da percepção do esforço por parte do reclamante. . Traços de personalidade perfazem pouco material destinado à recuperação. . As reclamações são, por regra, ilegítimas, ou seja, os consumidores precisam esforçar-se fortemente com vista a persuadir a organização. 	<ul style="list-style-type: none"> . A comunicação não é tão meticulosamente controlada. . A reclamação é uma forma bem-vinda de feedback: percepções de esforço por parte do reclamante são minimizadas. . Traço de personalidade afetam não só a propensão para a reclamação como o resultado das reclamações. . As reclamações são, por regra, vistas como legítimas.
Área 2: Agência do Indivíduo	
<ul style="list-style-type: none"> . A equidade imbuída nas relações e na lealdade é mais fraca; há confiança nas transações online com os prestadores. . O paradoxo de recuperação de recuperação do serviço é fraco ou sem efeito. . Existe uma associação fraca entre a satisfação do consumidor e as intenções de compra devida aos baixos custos de aquisição. 	<ul style="list-style-type: none"> . Há um extensivo e direto contato cara-a-cara ou via telefone envolvendo os colaboradores. . As percepções dos colaboradores raramente são tidas em conta e analisadas.
Área 3: Relações e Lealdade/ Fidelidade de Longo Prazo	
<ul style="list-style-type: none"> . Há uma redução de contacto cara-a-cara 	<ul style="list-style-type: none"> . A equidade imbuída nas relações e na

<p>ou via telefone envolvendo os colaboradores; a comunicação com os consumidores está a cargo de sistemas computadorizados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regista-se muito pouco contacto com reclamantes irados ou abusivos. • O pessoal da linha da frente é cuidadosamente selecionado e cabalmente preparado para demonstrar capacidades de lidar com os clientes perentoriamente. • Os prestadores encontram-se em posição dominante durante a recuperação e as interações de reclamação. • Os consumidores são condicionados a não “lutar contra o sistema”. 	<p>lealdade é vista como a chave para o sucesso.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confirma-se o paradoxo de recuperação do serviço: a efetiva recuperação do serviço pode afetar essencialmente e até reverter a satisfação dos consumidores secundários. • Verifica-se uma forte associação entre a satisfação do consumidor e as intenções de compra, a lealdade e a partilha de mercado.
<p>Área 4: Investigação e Acumulação de Saber</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • O feedback da parte de consumidores insatisfeitos não é destituído de valor no tocante a pesquisas de mercado. • O feedback é obtido através de sondagens na Internet, de relatórios de análise de marcas de vendas em tempo real e da comparação das páginas da Internet das empresas. • A ligação aos algoritmos processados por computador atualizam os preços. 	<ul style="list-style-type: none"> • O feedback da parte de consumidores insatisfeitos é destituído de valor no tocante a pesquisas de mercado.

Tabela 3. Aspectos do marketing automatizado do CCBM vs. Negócio centrado no cliente (adaptado de Kasabov & Warlow 2009)

Até há pouco tempo, o comportamento de reclamação do cliente tem sido muitas vezes visto pela perspectiva de G-D logic que defende a existência de uma troca de propriedade (Loverlock & Gummesson 2004). Contudo, nas indústrias de serviços em que a troca de propriedade está ausente, o comportamento de relação deve ser compreendido como um processo de ajuste dinâmico, que ocorre durante a interação do serviço e não como uma atividade de compra (Tronvoll 2007b). Desta forma, propõe-se que o comportamento de reclamação seja visto como um processo dinâmico de acordo com a nova perspectiva de marketing S-D Logic. Ao ter uma visão dinâmica do comportamento de reclamação do cliente, isto permite ao pres-

tador do serviço focar-se no feedback e diálogo com o cliente, como parte integrante de um processo de ajuste de serviço durante a interação e pós-interação. Posteriormente, esta visão permite também ao prestador resolver, de uma forma imediata, a frustração do cliente após um incidente negativo. Desta forma, é mais fácil resolver e evitar um eventual comportamento de reclamação.

Como o serviço de rent-a-car é muito estandardizável, consideramos pertinente aprofundar este modelo com uma visão S-D Logic, pois é aplicável ao caso Europcar que constitui o suporte empírico desta investigação, a qual será exposto a seguir.

3. Metodologia de Investigação

3.1 Metodologia do estudo de caso

Neste estudo, seguimos uma abordagem sistemática no que respeita à recolha de informação e à análise do fenómeno em estudo (Dubois & Gadde 2002). Aqui, a abordagem sistemática deve ser encarada com uma estratégia de investigação, referindo-se uma lógica de raciocínio indutiva, conjugando a revisão de literatura relevante e o estudo de caso, com vista à obtenção de contributos para um referencial metodológico no âmbito da Recuperação de um Serviço e Gestão de Reclamações.

3.2 Método do estudo de caso

O estudo de caso é uma aproximação interpretativa em ciências sociais e humanas e, de uma forma geral, a estratégia adequada quando se pretende responder às questões “como?” e “porquê?”. Aplica-se quando o investigador tem pouco controlo sobre os eventos e sempre que o foco incide num fenómeno atual e de contexto real e se pretende obter contributos para o desenvolvimento conceptual das variáveis em análise (Yin 1994). Visa compreender o caso de forma holística. Ora, tudo isto se enquadra perfeitamente na realidade experienciada, uma vez que nos deparámos inicialmente com questões como: Como e por que razões as reclamações por parte do cliente interno estão a aumentar?

Como parte de uma estratégia de investigação, o estudo de caso é utilizado em muitas situações enquanto contributo para o nosso conhecimento individual, de grupo, da organização, social, político e de fenómenos relacionados. Sem surpresas, o estudo de caso tem sido utilizado como uma estratégia de investigação comum em gestão (Ghauri & Grønhaug 2002).

Segundo Yin (1994), o estudo de caso é o preferido para examinar eventos atuais, quando não é possível manipular comportamentos relevantes. As técnicas utilizadas como fontes

para efetuar o estudo de caso podem ser múltiplas, tais como documentos, arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participativa e artefactos físicos.

Na realização de estudos de caso, existem algumas limitações, tais como o facto de estes serem morosos, complexos e difíceis de concluir. O acesso aos dados levanta alguns problemas devido às políticas de confidencialidade das empresas estudadas, o que pode acabar eventualmente por conduzir a uma falta de rigor na recolha de dados; levanta algumas questões relativas aos efeitos da implicação do investigador na realidade que estuda e os seus reflexos nos resultados obtidos. Existe ainda o problema da generalização, uma vez que se trata de um estudo aprofundado de uma realidade específica.

Desta forma, através do estudo de caso, foi possível chegar a uma decisão ou conjunto de decisões: por que foram escolhidas? Como foram implementadas? E quais os seus resultados?

3.2.1 Caso Único

Segundo Yin (1994), existem dois tipos de estudos de caso: único ou múltiplo, consoante o número de casos que empregam. Os estudos suportados por um caso único são apropriados para circunstâncias como casos que representem um teste a uma teoria bem fundamentada, casos extremos ou únicos, ou um caso que represente uma revelação em determinados aspetos de um fenómeno anteriormente inacessível para investigação científica. Estes podem também representar uma natureza explorativa (Yin 1994).

Através da utilização de estudos de caso múltiplos, é possível replicar o caso e dessa forma fazer uso dos resultados através da análise cruzada dos diferentes casos. Contudo, os estudos de caso múltiplos requerem frequentemente recursos extensivos e tempo, muitas vezes além das capacidades de um investigador independente.

Desta forma, optámos por um estudo de caso único, uma vez que apenas pretendemos estudar uma realidade específica dentro de uma empresa e não proceder a uma comparação de situações. Por outro lado, existiram limitações relativas ao acesso de informação e disponibilidade temporal. Respeitante à falha no acesso à informação, isto só seria possível se tivésse-

mos, de facto, feito o mesmo tipo de estudo noutras empresas de forma a podermos estar em condições de efetuar uma comparação profícua.

3.3 Objetivo do estudo de caso

No que diz respeito aos objetivos do estudo de caso, não existe uma concordância comum entre os vários autores: para Yin (1994), o objetivo do caso de estudo é explorar, descrever ou explicar. Guba e Lincoln (1994) consideram que o objetivo passa por relatar os factos como sucederam, descrever situações ou factos, proporcionar conhecimento relativamente ao fenómeno estudado e comprovar ou constatar efeitos e relações presentes no caso.

Nesta tese, a utilização de um único caso serve para suportar conclusões que fundamentam desenvolvimentos conceptuais referentes à tomada de decisão na área de Recuperação de Serviços e Gestão de Reclamações.

4. Caso Europcar

4.1 Apresentação da Empresa

4.1.1 Descrição da empresa: Europcar

Sobre a Europcar Internacional

“Adquirida pela empresa de investimento francesa Eurazeo, a Europcar é a líder europeia em aluguer de automóveis ligeiros de passageiros e de mercadorias. A companhia serve empresas e clientes de lazer por toda a Europa, África, Médio Oriente, América Latina, e Ásia-Pacífico. Excluindo as operações de *franshising*, Europcar emprega 8000 empregados e tem uma frota excedendo os 225,000 veículos. Em Setembro 2008, Europcar e a Enterprise Rent-A-Car líder no mercado Norte-Americano, juntaram forças numa aliança estratégica para formar a maior rede global de viaturas de aluguer, com mais de 1.2 milhões de veículos e 13,000 locais à volta do mundo.”

Sobre a Europcar Portugal – CAE (Código de Atividade Económica) 771

“Líder no mercado nacional, a Europcar Portugal, com sede em Lisboa nas Amoreiras, emprega atualmente 226 funcionários, possui 75 estações em todo o país e conta com uma frota com mais de 11500 viaturas composta por 60 modelos diferentes cobrindo todos os segmentos, dos pequenos utilitários aos automóveis de luxo e desportivos, bem como, veículos comerciais ligeiros.”

“O respeito pelo meio ambiente e pelo desenvolvimento sustentável foi desde sempre o objetivo chave da Europcar e está expresso através da Europcar *Green Policy*.”

Fonte: <http://www.europcar.pt>

4.1.2. Análise Concorrencial

✓ Concorrentes Diretos

Identificamos como concorrentes diretos todas as empresas que oferecem um serviço de aluguer de automóveis, que permitam a satisfação plena dos seus clientes independentemente da zona de localização/atuação.

A escolha das empresas a analisar foi baseada na informação recolhida durante uma reunião com o Dr. Paulo Moura (diretor-geral da Europcar), em que este nos forneceu o nome dos principais concorrentes. Depois de analisar os mesmos, estabelecemos como concorrentes mais diretos a **Avis** e a **Hertz**, pois apresentam estratégias mais semelhantes às desenvolvidas pela Europcar.

- **Avis Rent A Car**



A Avis está em Portugal desde 1959 e é uma das marcas com maior projeção. Com uma estratégia em tudo semelhante à da Europcar, descreve-se como uma empresa inovadora e fortemente orientada para o cliente. A Avis possui, neste momento, mais de 50 estações de aluguer em Portugal. A Avis tem agora um projeto para implementar o aluguer de carros elétricos. Dispõe de parcerias com vários tipos de empresas, em que se inclui a Caixa Geral de Depósitos e outros bancos, com a transportadora aérea TAP (com o slogan *We Try Harder Together*), com vários hotéis (como as Pousadas de Portugal ou a Vivamarinha), a CP, gasolinhas, lojas de vestuário, entre outras. Estas parcerias dão vantagens aos clientes Avis, como, por exemplo, descontos até 40% no aluguer de carros em Portugal (CGD) ou *packs* de viagens para países estrangeiros onde se inclui o aluguer de carro Avis, com custos totais para os clientes menores.

No que respeita ao aluguer de veículos, a Avis dividiu a sua frota em várias categorias de carros, sendo que a sua frota tem, em média, menos de seis meses e que os carros são frequentemente alvo de ações de manutenção. Neste momento, a frota inclui também veículos comerciais ligeiros e viaturas híbridas, sendo que estes têm um projeto de expansão para o mercado dos carros elétricos. Os preços são bastante próximos aos da Europcar, sendo que as duas empresas adotam estratégias a este nível semelhantes.

Esta empresa denota uma preocupação crescente com o meio ambiente e um dos objetivos a que se propõe é reduzir os impactos negativos causados no meio ambiente por muitos anos, oferecendo como já foi referido várias viaturas “*eco-friendly*” e a possibilidade de se doar €1,5 aquando do aluguer do carro para a plantação de árvores, que vão absorver o dióxido de carbono produzido pelo carro alugado pelo cliente.

A Avis tem um programa de fidelização, chamado Avis Preferred, que permite que os seus membros só tenham que mostrar a carta de condução para conseguir levantar as chaves. Outro benefício é a existência de balcões exclusivos ou com prioridade para membros Avis Preferred e uma linha telefónica exclusiva para um atendimento mais rápido.

- **Hertz**



A Hertz tem como missão ser a empresa com maior foco no cliente dos vários mercados em que eles estão, tomando sempre medidas que contribuam para aumentar o valor para os *stakeholders*. A empresa tem como principais valores a integridade, a melhoria contínua, a paixão e o compromisso pelo que fazem e pela empresa, bem como a transparência.

Esta é composta por várias empresas, destacando-se a Hertz Rent-a-Car. Tem estações em 35 locais diferentes em Portugal, sendo que uma das duas estações é em Lisboa e a outra no Aeroporto da Portela.

Além de várias soluções de *leasing* e *aluguer* que dispõe, e das várias promoções que tem disponíveis para todos os países da Europa, a Hertz ainda criou o *#1 Club* que oferece privilégios e benefícios aos seus membros, desde reservas de viaturas por marca e modelo, com maior rapidez e alguns descontos (no caso da adesão grátis), até ao upgrade para uma viatura de um grupo superior ou facilidades no aluguer para membros que tenham feito mais de 10 alugueres em 12 meses (Membro Hertz #1 Club Gold FIVE STAR).

- **Guerin**



A Guerin Car Rental Solutions está presente em Portugal desde 1989, sendo que tem como principal objetivo alterar o panorama dos serviços de aluguer de veículos. Para atingir

esse objetivo, a estratégia da Guerin assenta em dois valores principais: o apoio à inovação como base de desenvolvimento dos seus negócios e o uso eficiente e ponderado dos recursos nos Ecosistemas. A empresa acredita ser este o caminho para atingir um lugar de referência como operador de aluguer de automóveis em Portugal.

- **AutoJardim**



A Auto Jardim é uma *rent-a-car* portuguesa que opera exclusivamente no mercado nacional (Portugal Continental e Ilha da Madeira). Tem 32 anos de existência e conta com 19 balcões em Portugal, sendo três deles nos aeroportos portugueses. Conta com uma frota de mais de 7000 veículos e aposta numa equipa de manutenção altamente qualificada.



- **Budget**

A Budget Rent-a-Car existe desde 1958 e encontra-se espalhada pelo mundo, estando neste momento em 1900 locais diferentes. Tem como missão fornecer continuamente um produto de qualidade e um serviço prestável, de modo a garantir que as necessidades dos seus clientes sejam satisfeitas e que estes continuem a escolhê-la como a sua empresa de aluguer de automóveis de eleição.

- **Sixt**



Fundada em 1912 em Munique, na Alemanha, a Sixt conta com mais de 4000 balcões distribuídos por mais de 100 países. Em Portugal, só está presente desde o ano de 2005 e, por isso, tem poucos balcões distribuídos nos aeroportos de Lisboa, Porto, Madeira e Porto Santo, assim como nas cidades de Coimbra, Funchal, Lisboa, Porto, Porto Santo e Faro.

A Sixt quer apostar no crescimento no segmento de “*city breaks*” e no volume de negócio do turista de classe média-alta, bem como nas viagens de negócios. Um dos segmentos

que a empresa espera evoluir é no B2B, começando pela vertente online sem nunca perder o “contacto” direto com o cliente final.

✓ Concorrentes Indiretos

Concorrência entre duas empresas que comercializam produtos ou serviços diferentes, mas que satisfaçam as mesmas necessidades, ou seja, que se substituem. Podemos identificar como concorrentes indiretos os transportes públicos como o comboio, o autocarro, o metropolitano e o elétrico, bem como o aluguer de outros métodos de transportes como as motorizadas de duas rodas ou bicicletas.

✓ Market Share

Na tabela apresentada a seguir, pode-se verificar a distribuição, em valor, da quota de mercado das empresas apresentadas como principais concorrentes diretos.

Existem sete *players* principais do mercado, sendo que os restantes correspondem a 22,4%. A Europcar, de momento, tem a maior quota de mercado, fixando-se em 20,5%, sendo que existiu uma ligeira subida desde 2008. Segue-se a Guerin com 17,5%, verificando-se uma grande subida desde 2008, quer em rendimentos, quer em quota de mercado. Seguem-se, por ordem, a Avis, a Hertz, a Auto Jardim, a Sixt e por fim a Budget.

Empresa	2008		2009		2010	
	Receitas	Quota de mercado	Receitas	Quota de mercado	Receitas	Quota de mercado
Europcar	65	20,00%	63	20,00%	69	20,50%
Avis	40	12,30%	37	11,90%	40	11,70%
Hertz	35	10,80%	33	10,50%	34	10,10%
Sixt	15	4,60%	14	4,60%	15	4,40%
Budget	13	4,10%	13	4,10%	13	4,00%
Guerin	51	15,90%	53	16,90%	59	17,50%
Auto Jardim	32	9,90%	31	9,70%	32	9,40%
Outras	72	22,40%	70	22,30%	76	22,40%
Total	323	100,00%	314	100,00%	338	100,00%

Tabela 4. Receitas e quota de mercado das principais empresas do sector

Fonte: Departamento financeiro da Europcar

4.1.3. Fatores Críticos de Sucesso

Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são essenciais para um projeto atingir a sua missão e representam também as variáveis que mais bem diferenciam os concorrentes num determinado sector. Estes traduzem-se num conjunto de atividades necessárias para assegurar o sucesso de uma organização. Como tal, identificámos dois FCS para a Europcar que vamos explicar de seguida:

Qualidade do Serviço – visto o sector do rent-a-car ser extremamente competitivo, é fundamental para a empresa destacar-se dos seus concorrentes diretos através da qualidade do seu serviço. Por isso, a Europcar promove e incentiva a melhoria contínua, de forma a garantir elevados níveis de desempenho dos seus serviços, com vista a superar as expectativas dos clientes.

Política Ambiental – a Europcar encontrou na crise financeira e económica global uma oportunidade única para o crescimento sustentável. Assim, diversos princípios foram postos em prática, nomeadamente a inserção da gestão ambiental nos objetivos da empresa, assim como a avaliação e o controlo dos aspetos ambientais significativos da sua atividade. O

nosso projeto nunca poderia ser realizado se a Europcar não tivesse adotado este comportamento para o mercado.

4.2 Apresentação do caso e do problema

4.2.1 Apresentação do problema

Em Setembro de 2011, através do seu departamento financeiro, a Europcar Portugal iniciou a análise da área de gestão de reclamações do departamento de gestão de reclamações. Esta análise foi despoletada pelas razões que passamos, de seguida, a descrever.

Achámos pertinente começar esta descrição parafraseando a diretora financeira da Europcar: “O departamento comercial começou a queixar-se consecutivamente de que os clientes estavam a ficar insatisfeitos com as respostas, ou com a falta delas, às reclamações. Este facto implicava negativamente na venda”.

Constatou-se, desta forma, um aumento significativo do número de reclamações por parte do departamento comercial, através dos seus quadros superiores. Estes estavam descontentes de uma forma geral com a gestão de reclamações da empresa, sobretudo com o atraso nos processos de resposta a reclamações; a comunicação utilizada com o cliente e com a arbitrariedade que então pautava a gestão das reclamações.

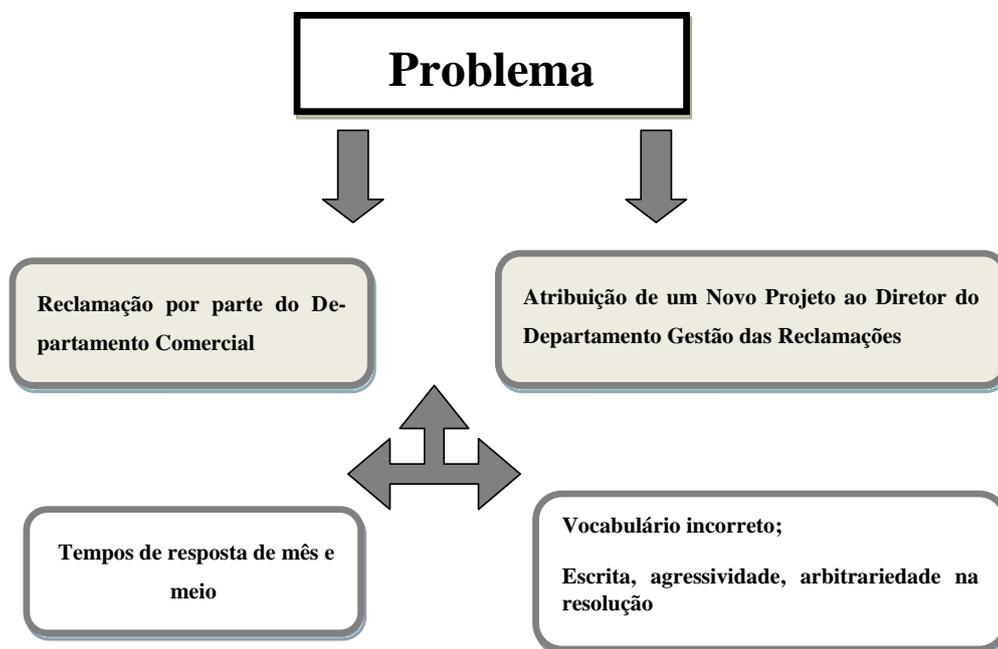


Figura 3. Razões que conduziram à deteção do problema

Relativamente ao atraso no tratamento das reclamações, este tinha um tempo médio de resposta de um mês e meio; tempo, este, que não se coadunava com as SLA (*Service Level Agreements*) do Procedimento da Europcar Internacional, que exigia um tempo máximo de resposta de 5 dias úteis para reclamações nacionais e de 7 dias úteis para reclamações internacionais (vide documento no **anexo 1**). A segunda grande razão para a análise, tal como é possível verificar na ilustração 8, foi o facto de ter surgido outro projeto inovador e de este ter sido alocado ao responsável do departamento de gestão de reclamações. Este departamento teve, assim, de ficar sob a alçada de outro responsável. O facto de este departamento ter sido integrado numa nova direção, neste caso a direção financeira, levou o responsável da mesma a analisar processo existente de forma a se poder inteirar do seu funcionamento, bem como a proceder às mudanças necessárias para um melhor funcionamento.

Verificaram-se, então, muitos erros no processo, os quais, de seguida, se enunciam:

- A existência de duas operadoras de reclamações cujas tarefas eram responder a reclamações escritas e, simultaneamente, telefónicas;
- Ordens e métodos de trabalho obsoletos. As instruções de trabalho não eram revistas há mais de 6 anos.
- Não existia uma maneira estandardizada de responder às diferentes reclamações, ou seja, cada operadora respondia personalizadas às reclamações;
- Cada reclamação era resolvida individualmente, tendo em conta que, no mercado rent-a-car, as reclamações em determinados âmbitos são recorrentes;
- Não era utilizada a automatização que o sistema de CustC permitia;
- Não se retiravam relatórios do sistema informático de gestão de reclamações;
- Não eram feitas reuniões para tomar decisões relativamente a ações corretivas.

Primeiramente, é necessário explicar a sazonalidade das reclamações para que seja possível verificar e perceber o volume de trabalho das operadoras. Esta está exatamente no sentido inverso da sazonalidade do negócio, ou seja, é sempre após os períodos de grande fluxo de negócio, como o Natal, a Páscoa e o verão que se sucede o recebimento das respetivas reclamações, tal como é possível verificar na Ilustração 5 a seguir. Nesta mesma ilustração, é possível verificar o grande número de reclamações que são recebidas nos períodos de pico, como o de janeiro em que se aferiu uma receção de cerca de 2.225 reclamações.

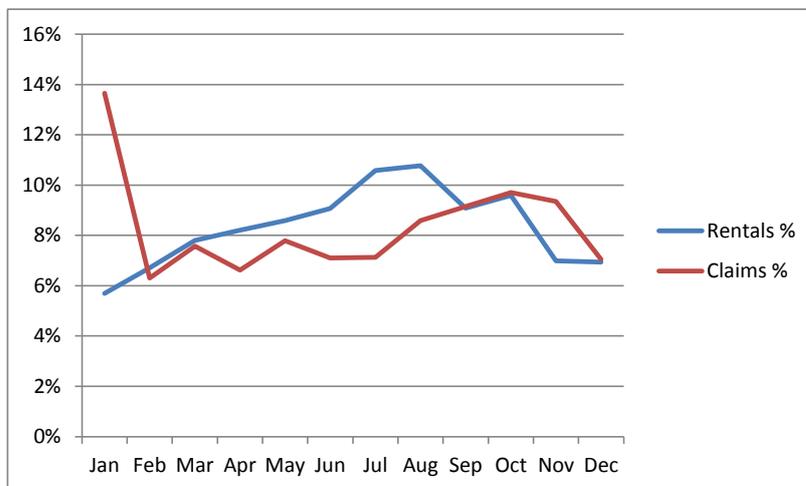


Figura 4. Sazonalidade Vendas vs. Reclamações

Fonte: Europcar Portugal

Consideramos importante, outrossim, enquadrar o facto de existir um programa informático de gestão de reclamações. O CustC é uma ferramenta que foi desenvolvida pela Europcar Internacional com o objetivo de gerir as reclamações de clientes. O CustC é uma aplicação da internet utilizada por todas as sedes Europcar nos diferentes países. Contudo, não era utilizada na sua potencialidade, nem sequer em cerca de 35%.

4.2.2 Metodologia de pesquisa e resolução do caso

Uma vez enumerados os diferentes problemas com os quais nos deparámos durante a análise do departamento, passamos a explicar as alterações que foram feitas e porquê. Uma vez que os erros (falhas nos serviços) sempre acabam por acontecer a dada altura, o modo de resolver essa situação e de manter o consumidor assenta, como já nos foi oportuno constatar, no serviço de recuperação do cliente. Assim, é meu propósito indagar, à luz da realidade da empresa em apreço, esta situação, bem como e, consequentemente, estabelecer uma passagem da visão product focused ou centrada no produto, mais tradicional, até então praticada de forma muito pouco profícua, para o CCBM. A lógica que subjaz a este intento passa por explicar, no contexto da Europcar, a forma como se transita do G-D Logic para o Customer Centricity, através do relationship marketing, e do Customer Centricity para o CCBM baseado nos technological self-service services. Posteriormente, pretendo estabelecer a ligação do CCBM à S-D Logic.

Inicialmente, começou-se por ler o procedimento da Europcar Internacional (**anexo 1**) e compará-lo com as duas ordens de trabalho existentes: SQPR0002 (**anexo 2**) e SQIT047 (**anexo 3**). Na primeira ordem de trabalho, inseriu-se um fluxograma (Ilustração 6) de forma a animar o ideal processo do departamento, bem como a atribuir de responsabilidades. Proce- deu-se, também, à adição do tema “Monitorização e Controlo das Reclamações”, que preconiza que, mensalmente, sejam extraídos do sistema vários relatórios que ficarão em arquivo, acessíveis a todos os chefes de distrito e direcção para serem analisados. Trimestralmente, será efetuada uma reunião com os diferentes departamentos com o objetivo de definir ações corre- tivas.

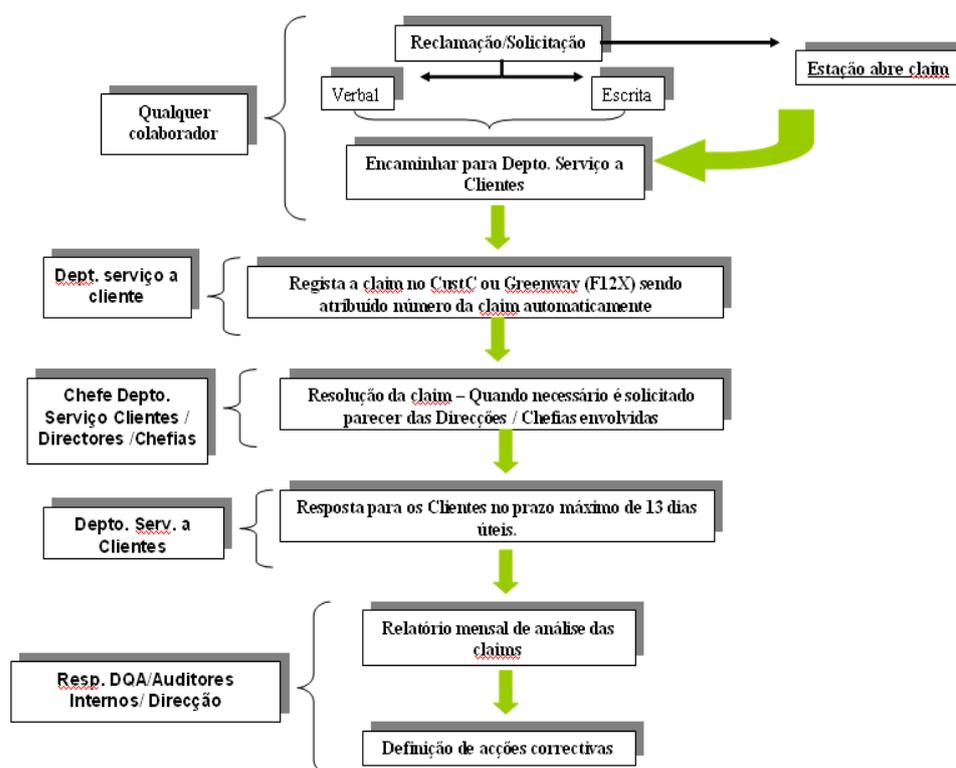


Figura 5. Fluxograma

Fonte: Europcar Portugal

De seguida, procedeu-se à análise do relatório internacional de resolução de reclamações referente a agosto de 2011 (**anexo 4**). O objetivo passou por eleger alguns países para se proceder ao benchmark das melhores práticas de cada país.

Segundo este relatório, “*Customer Claims Country Reporting*” (**anexo 4**), foi possível constatar bons resultados na resolução de reclamações dentro dos tempos standard impostos pela Europcar Internacional nos seguintes países: Bélgica, Alemanha, Inglaterra e Itália, tal como está patente na Tabela 4, a seguir:

Países	% Reclamações domésticas (5 dias)	% Reclamações internacionais (7 dias)
Alemanha	67.9%	51.3%
Inglaterra	86.5%	56.7%
Itália	67.4%	87.5%
Austrália	57.1%	48.7%
Bélgica	67.6%	65.7% %
Espanha	59%	53.3%
França	63.7%	64.9%
Portugal	72.9%	41.4%
Total	67.76%	52.03%

Tabela 5. Rácio de Resolução de Reclamações

Fonte: Europcar Portugal

No que respeita ao rácio de resolução de reclamações domésticas, ou seja, no cerne de cada país, verifica-se que a Alemanha tem 67.9% reclamações resolvidas dentro dos 5 dias úteis; a Inglaterra, 86.5%, e a Itália, 67.4%. É necessário ter em conta também a média total dos 8 países (Austrália, Bélgica, Alemanha, Espanha, França, Inglaterra, Itália e Portugal) no que toca à resolução de reclamações domésticas dentro dos 5 dias úteis, que corresponde a 67.76%.

Quanto ao rácio de resolução de reclamações internacionais dentro do período de 7 dias úteis – ou seja, por exemplo, se o cliente alugar um veículo em Portugal mas depois proceder à reclamação na Europcar Itália –, deparamo-nos com os valores de 51.3% para a Alemanha, 56.7% para a Inglaterra e 87.5% para a Itália. Contudo, estes valores só tomam significância quando comparados com a média total dos 8 países, acima referidos, que consiste em 52.03%.

Desta forma, torna-se possível verificar que a escolha de Inglaterra e Itália foi baseada nos bons valores que se representam na Tabela 4, o que indica que estes perfazem dois países com boas práticas nesta área. Quanto à Alemanha, tratou-se de uma escolha baseada no bom relacionamento que a Europcar Portugal fomenta com a Europcar Alemanha e também devido ao facto de o novo responsável do departamento se rever em muitos aspetos com o método de trabalho Alemão.

Seguidamente e após se terem selecionado os países acima mencionados, tomou lugar uma reunião em Roma com o objetivo de se debater algumas temáticas relativas ao departamento de gestão de reclamações. Nessa altura, aproveitou-se a comparecência de Alemanha, Inglaterra e Itália para estabelecer contacto com estes, a fim de obter informação respeitante às boas práticas que estes exercem nos respetivos departamentos de gestão de reclamações.

Já em Portugal, analisou-se toda a informação que foi fornecida pelos países e começou-se por fazer um estudo relativo ao tipo de reclamações que eram mais frequentes no nosso país, com vista a verificar se, de facto, existia alguma possibilidade de estandardizar as respostas às reclamações.

Primeiramente, tal como se torna possível visualizar na Ilustração 7, é necessário explicar a estrutura de tipo de reclamações que foi estabelecida. As reclamações dividem-se em três tipos gerais: “**Cobrança e Identificação**” (*Charges and Identification*), “**Serviço**” (*Service*) e “**Veículo**” (*Vehicle*). Cada um destes tipos se subdivide, por sua vez.

Dentro do tipo **Cobrança e Identificação** vamos ter todas as reclamações que se relacionem com a falta ou mesmo erro de informação sobre o cliente (*Customer data*); cobranças relativas a danos no veículo automóvel (*Damage/ Other risks*); erro nas tarifas ou quantidade de dias cobrados (*Days/ vehicle charges*); cobranças relativas a combustível (*Fuel*); falta de

informação relativa aos seguros (*Insurance*); pedido de documentos como a fatura (*Invoicing*); bloqueio do depósito ou meio de pagamento não aceite pela estação (*Method of payment*); disputa de tarifas, erros no encerramento do contrato e taxas cobradas (*Product*) e, por fim, todas as outras reclamações que possam estar relacionadas com este tema (*Other charges*).

Relativamente ao tipo **Serviço**, este aglomera todas as reclamações que se relacionem com avarias do veículo (*Breakdown assistance*); demora no tempo de entrega ou recolha do veículo (*Delivery/ collection*); competência e comportamento do staff, bem como falta conteúdo do site de internet e tempo de resposta às reclamações (*HO Services*); programas de parceria ou falha no crédito das milhas no cartão TAP Victoria (*Partner program*); falhas no serviço especial (*Special program*); perdidos & achados, procedimentos na estação, tempo de espera, condições da estação (*Standard service at counter*); problemas de localização da estação e parque, bem como pontualidade na abertura das estações e existência de livro de reclamações (*Station/ documents/ parking*)

Finalmente, relativamente ao tipo **Veículo**, todas as reclamações se relacionam diretamente com limpeza interior e exterior do veículo (*Cleanliness*); falta de documentos no carro, estado ou falta de cadeiras para bebés, Sistema de navegação (*Equipment*); categoria (ou segmento) do veículo entregue não corresponde à reservada e confirmada (*Vehicle category*) e aparência do veículo, níveis de líquidos e problemas mecânicos e elétricos (*Vehicle conditions*).

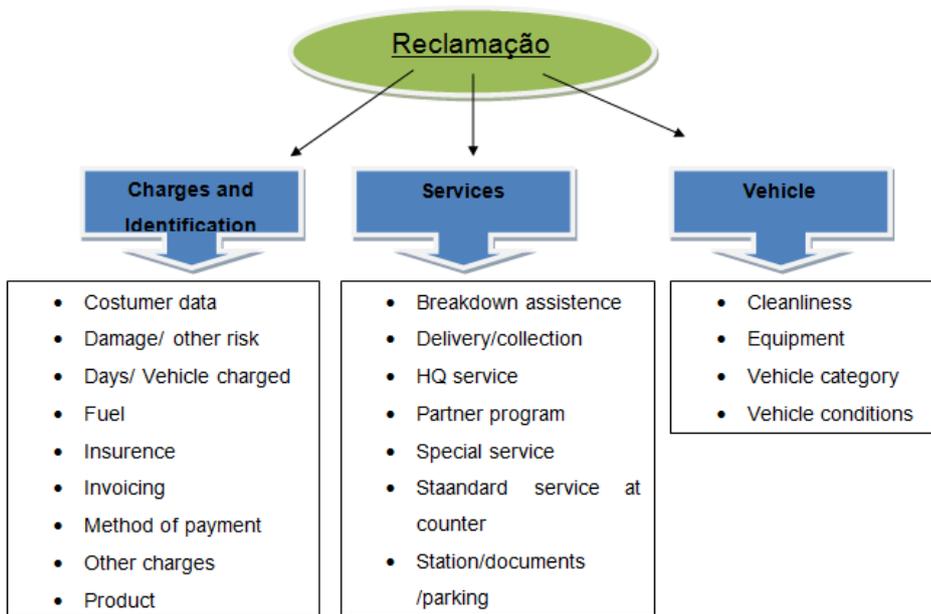


Figura 6. Esquema tipo de reclamação

Após esta organização das reclamações e através da informação quantitativa existente em sistema, foi possível verificar graficamente, tal mostra a Ilustração 8, que cerca de 71% das reclamações se deviam a problemas relativos a cobranças e identificação do cliente e aproximadamente 25% se relacionavam com o serviço. Desta forma, passou a ser possível descobrir o foco das reclamações e propor ações corretivas para evitar futuras reclamações, com vista à para total satisfação do cliente.

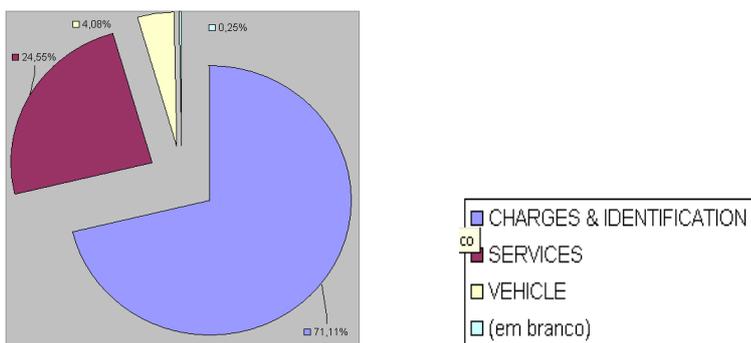


Figura 7. Reason code level 1

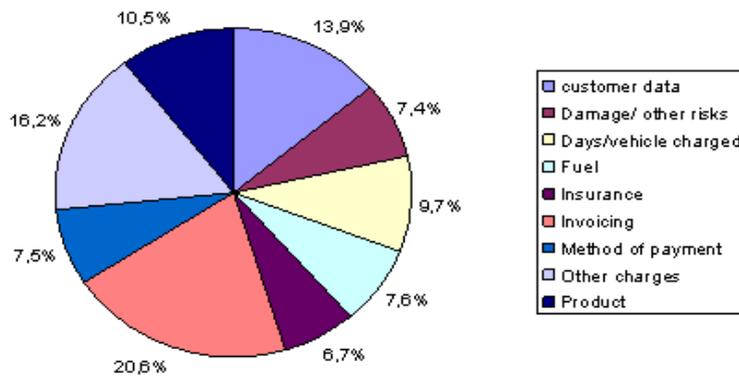


Figura 8. Reclamação nível 2 (*Charges & Identification*)

Um exemplo deste tipo de reclamações é a opção depósito de combustível atestado (*Full tank option*), em que é disponibilizada ao cliente a possibilidade de comprar o depósito de combustível, no início do aluguer, com um desconto de 10% sobre o preço do combustível à data deste, sendo que o cliente, na entrega da viatura, deixa de estar vinculado à obrigatoriedade de o entregar cheio ou de pagar o combustível em falta, mais a respetiva taxa de serviço de reabastecimento. As reclamações advêm pelo facto de os clientes terem entregado, hipoteticamente, a viatura ainda com combustível que se acham no direito de serem reembolsados, apesar de terem sido devidamente avisados de que tal não iria acontecer.

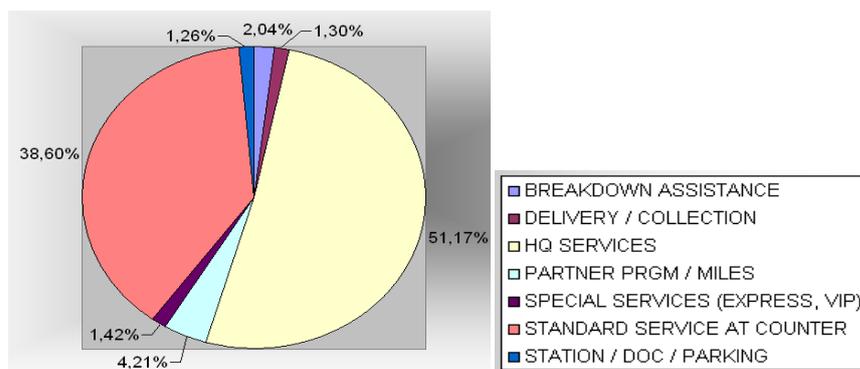


Figura 9. Reclamação nível 2 (*Services*)

Tal como é possível verificar na ilustração acima, em cerca de 51% das reclamações relativas ao tipo “Service” verificamos, após uma análise detalhada, que muitas eram relativas ao tempo de espera de resposta a reclamações. Como tal, introduzimos uma carta de resposta automática de acusação de receção da reclamação, não deixando assim o cliente cerca de mês e meio sem qualquer tipo de resposta (vide **anexo 5**).

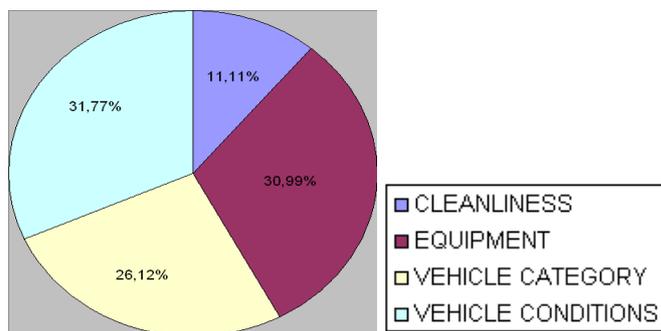


Figura 10. Reclamação nível 2 (*Vehicle*)

Neste tipo de reclamação, “Vehicle” ou Veículo, um exemplo é a circunstância de o dispositivo de Global Positioning System (GPS) da viatura não funcionar, o que se deve a uma verificação deficiente de todo o equipamento do veículo por parte do pessoal de preparação da viatura, que, na grande maioria dos casos, é feita por empresas de outsourcing.

Outro problema com que nos deparámos foi o facto de todas as reclamações serem tratadas de uma forma arbitrária, sem que houvesse equidade e uniformização dentro do mesmo tipo de reclamação. Tal como acontece com os modelos tradicionais de negócio centrados no cliente, anteriormente mencionados, as reclamações, ao serem tratadas de forma individualizada e não estandardizada implicam uma perda na relação de custo-eficácia o que, no contexto das CCBMs não acontece pois estas socorrem-se de sistemas prescritos muito bem planeados, baseados em tecnologias de informação. Assim, como sugerem Kasabov e Warlow (2008), este modelo, ao alicerçar-se bastante em sistemas computadorizados e na internet, servem-se de sistemas estandardizados de recuperação de serviço e de gestão de reclamações,

apresentando-se, deste modo, muito eficientes no uso do capital e na redução de custos – o que equivale ao nosso objetivo.

Considerámos assim possível e necessário elaborar *templates standard* (modelos padronizados) para cada tipo de reclamação, tanto em inglês quanto em português, que inserimos no sistema de informação CustC, facilitando a rapidez no tempo de resposta ao cliente (**anexo 6**).

Uma vez que as resoluções já estavam tipificadas em cerca de 75%, deparam-se com a necessidade de tipificar também os meios de compensações caso estas fossem aplicáveis. Vimos já que, de acordo com o modelo CCBM, a recompensa ou compensação encerra os benefícios ou o resultado da resposta que o cliente recebe da empresa como solução para as suas reclamações e que a premissa básica da compensação passa pelo facto de o cliente dever ser sempre recompensado, pelo menos na medida dos custos que teve, pois, caso contrário, este permanecerá insatisfeito (Davidow 2000). Já o pedido de desculpas, que é indispensável, deve ser encarado como uma recompensa moral (Davidow 2000), mas, para bem da empresa, nunca como uma admissão de culpa por parte desta.

Desta forma, procedemos ao benchmark com as grelhas de compensações de Inglaterra e Alemanha. Reparámos que a Inglaterra era muito generosa em termos de compensações aos clientes, pois tem um departamento de CustC composto por 60 pessoas e possui um orçamento próprio para dar outros tipos de compensações. Embora seja uma multinacional, não tem uma abordagem consensualizada relativamente ao departamento de gestão de reclamações. Cada um define a abordagem mais adequada pois a casa-mãe permite que tal seja possível de acordo com as características culturais de cada país. Na Alemanha, eram, em contraste, demasiado comedidos nas compensações e, como tal, tentámos criar uma grelha de compensações equilibrada com as necessidades dos nossos clientes mas também em consonância com o budget existente na Europcar Portugal (**anexo 7**). Ora, como advoga Davidow (2000) e já nos foi oportuno verificar, a recompensa perfaz algo que deverá perfazer objeto de uma identificação clara e unívoca. Muitos outros estudos vieram igualmente mostrar que a recompensa exerce um efeito positivo na satisfação dos clientes, bem como nas intenções de recompra. Todavia, convém não olvidar que, para cada caso, a compensação tem de estar devidamente esclarecida, estando nas mãos da empresa tentar perceber, para cada situação, as expectativas

dos clientes, addo que diferentes tipos de compensação são passíveis de comprometer os comportamentos dos clientes de forma desigual (Davidow 2000).

Outra medida que se considerou necessária implementar foi “telefones Off”, isto é, deixou de haver “*inbound calls*”. Desta forma, as operadoras do departamento de gestão de reclamações deixaram de receber reclamações via telefone e estas passaram a ser atendidas pelo call centre, que, por sua vez, faz o rastreio de chamadas e transforma cada chamada de reclamação numa abordagem por escrito para que esta possa ser tratada pelas operadoras do departamento de gestão das reclamações. Apenas em casos extremos a chamada é direcionada para o departamento de gestão de reclamações. Assim deve funcionar uma CCBM, de acordo com (Kasabov & Warlow 2009). Ponderámos anteriormente que, no que toca a área de relações e lealdade/ fidelidade de longo prazo, deve haver uma redução considerável de contacto cara-a-cara ou via telefónica envolvendo os colaboradores. A comunicação com o cliente tem de permanecer a cargo de sistemas computadorizados, de modo a que se registre pouco ou absolutamente nenhum contacto com reclamantes abusivos. Para isso, como defendem os autores, o pessoal da linha da frente deve caracterizar-se por uma cuidada seleção, sem esquecer a necessidade de uma formação adequada o preparado para demonstrar capacidades de lidar cabal e categoricamente com os clientes. Para as CCBMs, os prestadores detêm, pois, a posição dominante durante a recuperação e as interações de reclamação, para que os consumidores sejam educados para não “lutar contra o sistema”.

Finalmente, aumentou-se o headcount para 3 operadoras. Assim, foi possível colocar, no início de todas as manhãs, uma operadora cuja tarefa principal é fazer o rastreio das reclamações por tipo.

A organização do trabalho é feita por antiguidade. Ou seja, neste momento, todas as operadoras tratam todos os tipos de reclamação, começando pelas que já têm maior tempo de espera.

4.3 Ações recomendadas

4.3.1 Ações Corretivas

- Passou-se a apresentar todos os meses relatórios de performance às operações e a tipificação das reclamações por estação e por tipo de reclamação. Com base na maior incidência de tipo de reclamação por estação, são delineadas ações corretivas em parceria com a direção de operações.
- Trimestralmente, é feita uma reunião com o objetivo de definir ações corretivas com todos os departamentos (operações, técnico e comercial), a fim de ir diretamente ao cerne do problema, evitando assim o aparecimento de mais reclamações com esse motivo.
- Relatórios mensais de performance de cada operadora com o intuito de inculcar um sistema de incentivos para a operadora que resolver mais reclamações.
- Relatório semanal de reclamações reabertas por operador a fim de avaliar se as reclamações estão a ser bem tratadas.
- Relatório semanal “*traffic lights*” permite analisar por operadora se a reclamação foi resolvida dentro do tempo previsto no “*service level agreement*”. Tentar perceber o porquê de determinadas reclamações ultrapassarem em muito os SLA’s. Com este relatório é possível avaliar onde de facto é que se está a atrasar a resolução.

4.3.2 Problemas encontrados na reestruturação

Algumas barreiras identificadas à melhoria do “*Customer Service*” e o seu impacto negativo nos valores da Europcar são: problemas relativos à manutenção dos veículos que têm impacto negativo na segurança e confiança; divergências relativas aos dados da fatura e consequências em termos de cobrança percebida como ilegítima que interferem negativamente na confiança e compromisso; tempo de espera excessivo no check-out, sobretudo nos aeroportos tem impacto negativo na agilidade; alinhamento com parceiros e clareza de informação transitada por esses parceiros tem impacto negativo na confiança; venda de extras efetuada com recurso a pressão e desinformação tem impacto negativo na confiança e compromisso; expectativa desadequada ou falta de clareza na informação percebida na reserva por recurso ao site

que tem impacto negativo na confiança; por fim, dificuldade de comunicação na língua do cliente ou noutra língua, de forma pausada, de forma a assegurar a melhor transmissão de informação que tem impacto negativo na confiança.

Após a reestruturação, um dos pontos negativos percebidos pela empresa é o facto de as respostas serem pouco personalizadas e distantes e de não conterem o nome da pessoa que está a tratar da reclamação. Segundo o diretor comercial da Europcar: “As respostas são muito impessoais e pouco calorosas.”

Existem também algumas limitações informáticas, as quais diminuem a celeridade de resposta e como não dependem localmente mas sim de serviços centrais de informática da Europcar só são resolvidos quando o mesmo problema é detetado por outros países. Finalmente, um problema considerado bastante comum é a resistência à implementação de novos processos por parte das operadoras, pois perdem autonomia e não estão habituadas à chefia direta.

4.3.3 Ações recomendadas

- Recomenda-se um trabalho de formação e acompanhamento juntos das chefias das estações com o objetivo de maior pressão ou desinformação em relação à venda, bem como reforçar junto dos rececionistas os procedimentos de check-out (informação sobre veículos, verificação de danos, etc.).
- Reforçar os processos de auditoria da manutenção, centralizando e controlando melhor esse processo.
- Otimizar a relação entre expectativa criada e qualidade do veículo a partir de uma melhor gestão de frota da Europcar.
- Reforçar os procedimentos de informação ao cliente, nomeadamente em relação ao contrato, exclusões dos seguros e atribuição de veículo.
- Intensificar os processos de feedback dos clientes junto das operações, nomeadamente através da transmissão de informação a todos os níveis da estrutura Europcar.
- Reportar, completando com sugestões de melhoria, problemas relativos aos conteúdos do site, em relação à clareza da informação prestada e indução de falsas expectativas aos clientes.

- Reforçar a clarificação de papéis e o alinhamento entre as operações e o departamento de gestão de reclamações.

5. Discussão e Conclusão

Tal como é possível verificar na revisão da literatura, utilizámos o novo modelo de “Customer-Compliance Business Model” como uma chave para a análise e o melhoramento do departamento de gestão de reclamações. Tal como o modelo defende, tentámos ao máximo estandardizar o departamento de gestão de reclamações, tendo em conta que era a única área aberta a reestruturação.

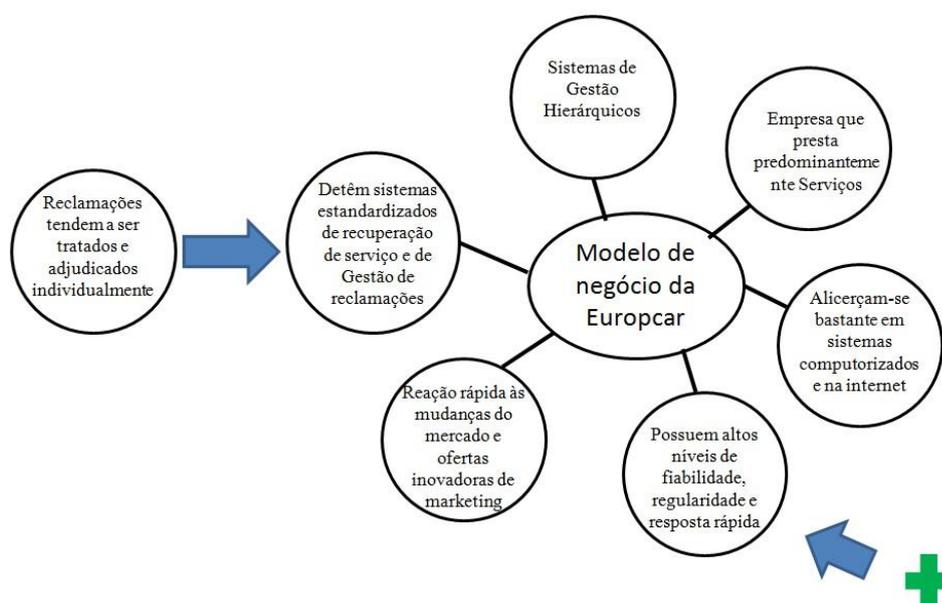


Figura 11 - Quadro Conceptual Modelo aplicado Europcar

Desta forma, foi possível passar de uma ótica de gestão de reclamações personalizada para uma outra ótica de estandardização de recuperação de serviço e de gestão de reclamações. Isto possibilitou também a melhoria da vertente de altos níveis de fiabilidade e resposta rápida, tal como é possível verificar na ilustração 11, acima disposta.

Após uma análise ao processo que se encontrava em vigor, foi possível verificar as falhas existentes no mesmo. Além da falta de standardização do processo, o qual era possível, foi verificado que os pontos mais importantes a serem tratados eram: uma resposta imediata à reclamação (resposta automática de acusação da receção da reclamação); mitigar o enorme atraso que se sentia e minimizar a arbitrariedade de tratamento da reclamação, não só em termos de escrita, mas também através da aplicação de uma grelha de compensações. Tal como foi mencionado anteriormente, existia uma possibilidade de standardização das respostas às reclamações num rácio de 75%.

É importante frisar que aumentámos o tempo de disponibilidade deste departamento, tendo sido retirado o atendimento das chamadas, as quais foram realocadas ao departamento de reservas, o qual possui informação necessária para tratar dos problemas mais imediatos e triviais.

Para lá desta standardização do departamento de gestão de reclamações, verificaram-se também a necessidade de melhorar a comunicação dos processos ao network (ou seja, a rede de estações Europcar) e reforçar a formação e as auditorias às estações Europcar. Deverá ter-se em conta o facto de o network Europcar ser composto por agências próprias e por estações agentes.

Além dos pontos acima mencionados a nível interno, constatou-se a indispensabilidade de reforçar o relacionamento com os diferentes canais de distribuição. Tendo em conta que cerca de 79% do volume de negócio da Europcar ocorre via diferentes canais de distribuição, ou seja, B2B2C, é crucial que os termos e condições, bem como toda a informação referente ao aluguer da viatura na Europcar, estejam devidamente disponíveis e esclarecidos para o consumidor. Desta forma, evitam-se reclamações inerentes à falta de informação fornecida pelo canal de distribuição ao cliente final. Não só os canais de distribuição, bem como o cliente final ficam, assim, em conformidade com os termos e condições referentes ao aluguer na Europcar.

Para concluir, consideramos que as falhas não devem ser assacadas ao prestador nem ao cliente, pois, pelo que verificámos, há procedimentos e termos e condições bastante bem planeados e incutidos no processo; essas falhas devem-se à relação com o cliente, pois existe uma falta de transmissão de informação ou falta de clareza da mesma o que impede que o

cliente esteja ciente e em conformidade com os termos e condições do serviço. É de ressaltar que, se a empresa caminhar no sentido do “*Customer-Compliance Business Model*”, as falhas diminuem, só se verificando, e com menos incidência, no relacionamento de front-office. Segundo a diretora financeira e do departamento de gestão de reclamações: “Estamos a tentar diminuir as reclamações não com o objetivo de diminuir o feedback do cliente mas sim de aumentar a sua satisfação, contudo irão sempre existir reclamações porque, embora se estandardize ao máximo, o staff de front-office vai continuar a falhar. Porque falhar é humano.”

6. Referências bibliográficas

Abdulghader, A. A., Dalbir, S., & Ibrahim, M. (2011), *Potential e-commerce adoption strategies for Libyan organization*, International Journal of Information and Communication Technology Research, 1(7), 321-328.

Andreasen, A. & Best, A. (1977), *Consumers complain – Does business respond?*, Harvard Business Review, 55(4), 93-101.

Andreassen, T.W. (2000), *Antecedent to satisfaction with service recovery*, European Journal of Marketing, 31, 156-175.

António, N. S. & Teixeira, A. (2009), *Gestão da qualidade – De Deming ao modelo de excelência de EFQM*, Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Barbour, B. (2010), *Effective complaint handling guidelines*, (2nd edition), Sydney: NSW Ombudsman.

Barlow, J., & Møller, C. (1996), *A complaint is a gift: Using customer feedback as a strategic tool*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Bateson, J. E. G., & Hoffman, K. D. (2001), *Marketing de Serviços* (4.^a edição), Porto Alegre: Bookman.

Battaglia, D., & Barchard, M. (2010), *Análise do processo de recuperação de serviços a partir das reclamações dos clientes: estudo de caso em 3 organizações*, Produção, 20(3), 455-470.

Bell, C.R., & Zemke, R.E. (1987), *Service breakdown: The road to recovery*, Management Review, 76, 35-35.

Blodgett, J. (1992). Toward an integrated conceptual model of consumer complaining behavior. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 5, 93-103.

Blodgett, J.G., Hill, D.J., & Tax, S.S., 1997, The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behavior, *Journal of Retailing*, 73(2), 185-210.

Boshoff, C. (1997), *An experimental study of service recovery options*, International Journal of Service Industry Management, 8(2), 110-130.

Chebat, J.C., & Slusarczyk, W. (2005), *How emotions mediate the effects of perceived justice on loyalty in service recovery situations: na empirical study*, Journal of Business Research, 58, 664-673.

Clarke III, I. (s.d.), *Emerging value propositions for m-commerce*, Journal of Business Strategies, 25(2), 41-57.

Clark, G., Kaminski, P., & Rink, D. (1992), *Consumer complaints: Advice on how companies should respond based on na empirical study*, Journal of Consumer Marketing, 9(Summer), 5-14.

Conlon, D. E., & Murray, N. M. (1996), *Customer perceptions of corporate responses to product complaints: The role of explanations*, Academy of Management Journal, 39, 1040-1056.

Davidow, M. (2000), *The bottom line impact of organizational responses to customer complaints*, J. Tourism and Hospitality Res.,24(4), 473-490.

Davidow, M. (2003a), *Organizational responses to customer complaints: what works and what does 't?*, Journal of Service Research, 5, 225-250.

Davidow, M. (2003b), *Have you heard the word? The effect of word of mouth on perceived justice, satisfaction and repurchase intentions following complaint handling*, Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, 16, 67-80.

Davidow, M., & Dacin, P. (1996), *Understanding and encouraging consumer complaint behavior: Improving organizational complaint management*, Advances in Consumer Research, 24, 450-456.

Dubois, A., & Gadde, A.L. (2002), *Systematic combining: an abductive approach to case research*, Journal of Business Research, 55, 553-560.

Estelami, H. (2000), *Competitive and procedural determinants of delight and disappointment in consumer complaint outcomes*, Journal of Service Research, 2(3), 285-300.

Feigenbaum, A. V., 40th Edition (1991), *Total Quality Control*, McGraw-Hill.

Ghauri, P. N., & Grønhaug, K. (2002), *Research methods in business studies: a practical guide (2nd edition)*, Essex: Prentice Hall.

Formatada: Inglés (E.U.A.)

Giese, J. L., & Cote, J. A. (2002), *Defining consumer satisfaction*, Academy of Marketing Science Review, 1, 1-24.

Gilly, M. C. (1987), *Postcomplaint processes: From organizational response to repurchase behavior*, Journal of Consumer Affairs, 21(2), 293-313.

Gilly, M. C., & Gelb, B. D. (1982), *Post purchase consumer processes and the complaining consumer*, Journal of Consumer Research, 9(December), 323-8.

Goodman, J. A., Malech, A., & Boyd, S. (1987), *Danger, angry customer*, ABA Banking Journal, 79(1), 63-66.

Golstein, S. M., Johnston, R., & Rao, J. (2002), *The service concept: the missing link in service design research?*, Journal of Operations Management, 20, 121-134.

Grisaffe, D. (2000), *Putting customer satisfaction in its place: Broader organizational research perspectives versus measurement myopia*, Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, 13, 1-16.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994), *Competing paradigms in qualitative research*, In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds), Handbook of qualitative research (pp. 105-117). Thousand Oaks, CA: Sage.

Hills, A. (2000), *Service level agreements: Winning a competitive edge for support and supply services*, S.I: Rothstein Associates.

Hoffman, K. D., Kelley, S.W., & Rotalsky, H. M (1995), *Tracking service failures and employee recovery efforts*, Journal of Services Marketing, 9, 49-61.

Hoykinpuro, R. (2009), *'Service firms' action upon negative incidents in high touch services (Ph.D. Thesis)*, Department of Marketing, Hanken School of Economics.

Ishikawa, K. (1988), *What is Total Quality Control?: The Japanese Way*, Prentice Hall.

Isaacs, D. (1996-1997), *Conversation as a core business process*, The Systems Thinker: Building Shared Understanding, 7(10), 1-6.

Johnston, R., & Michel, S. (2008), *Three outcomes of service recovery – customer recovery, process recovery and employee recovery*, International Journal of Operations and Production Management, 28(1), 79-99.

Juran, J. M., & Defeo, J. A., (2010), *Juran's Quality Handbook: The Complete Guide to Performance Excellence*, 6th Edition, McGraw Hill.

Kasabov, E., & Warlow, A. J. (2009), *Automated marketing and the growth of customer compliance business model*, Journal of Data and Digital Marketing Practice, 11, 30-50.

Kasabov, E., & Warlow, A. J. (2008), *Towards a new model of customer compliance service provision*, European Journal of Marketing, 44(6), 700-729.

Kolodinsky, J. (1990), *An integrated model of consumer action applied to services: a pilot study*, Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, 3, 61-70.

Kotler, P., & Keller, K.L. (2006), *Marketing Management*, Pearson Education/Prentice Hall.

Lovelock, C. H. and E. Gummesson (2004), *Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives*, Journal of Service Research, 7 (1), 20-41.

Lovelock, Christopher H. and Jochen Wirtz (2007), *Services Marketing: People, Technology, Strategy*; Prentice hall, NY.

Lush, R., & Vargo, S. (2004), *A new dominant logic*, Journal of Marketing, 68, 109-127.

Lusch, R., & Vargo, S. (2011), *Service-dominant logic: a necessary step*, European Journal of Marketing, 45, 1298-1309.

Lusch, R., & Vargo, V. (2012), *Service-dominant logic: Reactions, reflections and refinements*, Marketing Theory, 281-288.

Malafi, T. (1993), *Social influence and the decision to complain: investigations on the role of advice*, Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, 6, 81-89.

Mattila, A. S., & Cranage, D. (2005), *The impact of choice on fairness in the context of service recovery*, *Journal of Services Marketing*, 19(5), 271-279.

Matos, C. A., Henrique, J. L., & Rossi, C. A. (2007), *Service recovery paradox: a meta-analysis*, *Journal of Service Research*, 10(2), 60-77.

Maxham, J., & Netemeyer, R. G. (2002), *A longitudinal study of complaining customers' evaluations of multiple service failures and recovery efforts*, *Journal of Marketing*, 66(4), 57-71.

McCullough, M. A. (2000), *An empirical investigation of customer satisfaction after failure and recovery*, *Journal of Service Research*, 3(2), 121-137.

McCullough, Michael A. and S.G. Bharadwaj (1992), "The Recovery Paradox: An Examination of Consumer Satisfaction in relation to Disconfirmation, Service Quality, and Attribution Based Theories," in *Marketing Theory and Applications*, C.T. Allen et al., eds. Chicago, IL: American Marketing Association, 119.

Naylor, G. (2000), *Negative versus positive word-of-mouth: an exception to the rule*, *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 13, 26-36.

Naylor, G. (2003), *The complaining customer: a service provider's best friend?*, *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 16, 241-248.

Neale, P., Thapa, S., & Boyce, C. (2006), *Preparing a case study: a guide for designing and conducting a case study for evaluation input*, Watertown, MA: Pathfinder International Tool Series.

Ng, I. C. L., Nudurupati, S. S., & Tasker, P. (2010), *Value co-creation in the delivery of outcome-based contracts for business-to-business service*, *AIM Research Working Paper Series*, 1-48.

Oliver, R. L. (2009), *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer* (2nd edition), New York, NY: MacGraw-Hill.

Patterson, P. (1993), *Disconfirmation of expectations and the GAP model of service quality: an integrated paradigm*, *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, .6, 90-99.

Pinheiro, António e Santos, José Faria (2009), *Rent-a-Car*, *Journal of Tourism Studies*, Edições Lusófonas, n°2, pp. 81-89.

Pinto, J. P. (2006), *Gestão de operações na indústria e nos serviços* (2ª edição), Lisboa: Lidel – Edições Técnicas.

Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage*, New York: Free Press.

Prakash, V. (1991), *Intensity of dissatisfaction and consumer complaint behavior*, Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, 4, 110-122.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2000), *Co-opting customer competence*, Harvard Business Review, 78(1), 79-88.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2002), *The co-creation connection*, Strategy + Business, 27, 1-12.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004), *Co-creation experiences: The next practice in value creation*, Journal of Interactive Marketing, 18(3), 5-14.

Prado, D. D. (2010), *Valor criado pelo cliente: Proposta de uma estratégia de Design de ambientes virtuais de co-criação (projeto de graduação em Engenharia de Produção)*, Rio de Janeiro, Brasil: Escola Politécnica da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Ramaswamy, V., & Gouillart, F. (2010), *Building the co-creative enterprise*, Harvard Business Review, October, 1-10.

Rosário, A. M. (2009), *O tratamento das reclamações e a recuperação de clientes: um estudo longitudinal no call center do Millennium BCP* (Tese de mestrado não publicada em Marketing), Porto: Universidade do Porto.

Matos, C. A., Henrique, J. L., & Rossi, C. A. V. (2007), *Service recovery paradox: a metaanalysis*, Journal of Service Research, 10(1), 60-77.

Oliver, R.L. (1993), *A conceptual model of service quality and service satisfaction: compatible goals, different concepts*, in Swartz, T.A., Bowen, D.E. and Brown, S.W. (Eds), *Advances in Services Marketing and Management: Research and Practice*, 2nd ed., JAI Press, Greenwich, CT, pp. 65-85

Rottier, H. (2003), *Events of 9/11/2001: Crisis and consumer dissatisfaction response styles*, Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, 16, 222-232.

Sandstorm, S., Edvardsson, B., Kristensson, P., & Magnusson, P. (2008), *Value in use through service experience*, Managing Service Quality, 18(2), 112-126.

Santala, M. (2007), *Strategic marketing and customer orientation: a conceptual framework for customer fit* (Master thesis), Helsinki: Department of marketing and management, Helsinki School of Economics.

Shaw, C., & Ivins, J. (2002), *Building great customer experiences*, London: Palgrave.

Singh, J. (1988), *Consumer complaint intentions and behaviour: Definitional and taxonomical issues*, *Journal of Marketing*, 52, 93-107.

Singh, J. (1990), *A typology of consumer dissatisfaction response styles*, *Journal of Retailing*, 66, 57-97.

Singh, J. (1990b), *Voice, exit and negative word-of-mouth behaviors: an investigation across three service categories*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18, 1-15.

Singh, J., & Pandya, S. (1991), *Exploring the effects of consumers' dissatisfaction level on complaint behaviors*, *European Journal of Marketing*, 25, 7-21.

Smith, A. K., Bolton, R. N., & Wagner, J. (1999), *A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery*, *Journal of Marketing Research*, 36(3), 356-372.

Soares, M. S. F. L. R. (2011), *A gestão e tratamento de reclamações em serviços* (dissertação de mestrado não publicada em marketing), Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Spreng, R. (1993), *The impact of perceived value on consumer satisfaction*, *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 6, 50-55.

Spreng, R. A., Harrell, G. D., & Mackoy, R. D. (1995), *Service recovery: impact on satisfaction and intentions*, *Journal of Services Marketing*, 9(1), 15-23.

Tronvoll, B. (2007b), *Customer Complaint Behavior from the Perspective of the Service-dominant Logic of Marketing*, *Managing Service Quality*, 17 (6), 601-20.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004), *Evolving to a new dominant logic for marketing*, *Journal of Marketing*, 68, 1-17.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004b), *The four service marketing myths: Remnants of a goods-based, manufacturing model*, *Journal of Service Research*, 6, 324-335.

Vargo, S. L., Nagao, K., Yi, H., & Morgan, F. W. (2007), *Satisfiers, dissatisfiers, criticals, and neutrals: a review of their relative effects on customer (dis)satisfaction*, *Academy of Marketing Science Review*, 11(2), 1-19.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2007), *"Service-dominant logic: Continuing the evolution"*, *Journal of the Academy Marketing Science*, 36, 1-10.

Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Aaka, M.A. (2008), *On value and value co-creation: a service systems and service logic perspective*, *European Management Journal*, 26, 145-152.

[Webber, A. M. \(1993\), *What's so new about the "new economy?"*, *Harvard Business Review*, January-February, 24 - 42.](#)

Formatada: Inglês (E.U.A.)

Formatada: Inglês (E.U.A.)

Formatada: Inglês (E.U.A.)

Yin, R. K. (1994), *Case study research: Design and methods* (2nd edition), Thousand Oaks, California: Sage.

Yunus, M. (2006), *Social business entrepreneurs are the solution*, Skoll World Forum on Social Entrepreneurship, *March 29 – 31, 2006* (pp. 1-13).

Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2003), *Services marketing*, New York: McGraw-Hill.

Zemke, R., & Bell, C. (1990), *Service recovery: Doing it right the second time*, *Training*, 26, 42-48.

7. Anexos

7.1 Anexo 1 – Procedimiento Europcar Internacional

7.2 Anexo 2 – SQ PR 002

7.3 Anexo 3 – SQIT 047

7.4 Anexo 4 - Customers Claims Country Reporting

7.5 Anexo 5 - Template resposta automática

7.6 Anexo 6 - Templates standard para cada tipo de reclamação

7.7 Anexo 7 – Grelha de compensações