



Dissertação de Mestrado

**- IMPORTÂNCIA E EFEITOS  
DE INCIDENTES CRÍTICOS  
NA SATISFAÇÃO E  
LEALDADE DO CLIENTE -**

Ana Rita Neves Serrano

**Nome da Instituição:** Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação da Universidade de Lisboa.

**Título do trabalho:** Importância e Efeitos de Incidentes Críticos na Satisfação e Lealdade do Cliente

**Autor:** Ana Rita Neves Serrano (aluno nº: m2006088)

**Tipo de Trabalho:** Dissertação de Mestrado

**Orientador:** Professor Doutor Pedro Simões Coelho

## Resumo

É importante perceber quais os incidentes que levam os clientes a abandonarem uma empresa, é igualmente importante perceber como uma empresa os pode evitar. Existem vários tipos de incidentes consoante o tipo de serviço e o contexto em que eles ocorrem, mas todos provocam alterações no comportamento dos clientes que podem ser benéficos ou não para a empresa. Assim, para garantir a permanência dos clientes como tal, as empresas querem clientes leais e satisfeitos que passem a palavra (positiva), e para tal têm de ter conhecimento desses mesmos clientes e prever de certa forma as razões de um possível abandono.

Os incidentes críticos podem ser definidos consoante a situação a que se referem, no entanto acabam por se enquadrar em dois grandes grupos – Positivos ou Negativos. No fundo, são acontecimentos, momentos, experiências que ocorrem durante a relação cliente-empresa podendo alterar o comportamento do consumidor.

São os incidentes críticos negativos que têm um maior efeito na confiança, satisfação e lealdade do cliente tendo um maior impacto na satisfação. Enquanto que os incidentes críticos positivos fomentam a satisfação do cliente, lealdade do cliente e intenções de compra, os incidentes críticos negativos afectam o comportamento do consumidor e levam a reclamações do consumidor, redução na boa vontade em ser cliente da firma de retalho, e em espalhar um comportamento de Word-of-mouth negativo.

A intensidade e severidade de um evento, influenciam também o comportamento dos consumidores e quanto maior a intensidade e severidade desse evento, maiores serão os efeitos nocivos na satisfação e lealdade dos clientes.

Apesar da existência de incidentes críticos negativos, a sua frequência ou intensidade pode ser nalguns casos atenuada pela forma como a empresa controla a situação, através de eventos positivos ou estratégias de recuperação. No fundo, o importante é que a empresa saiba resolver a situação de forma satisfatória para o cliente. Para além disso, um incidente crítico, tratado de forma correcta, oferece oportunidades particularmente boas para a companhia demonstrar que “vale a pena”.

A duração do relacionamento entre cliente e empresa é igualmente influenciador na forma como um incidente crítico negativo é apercebido. Uma falha ocorrida no início de uma relação entre o cliente e a empresa será percebida de forma mais adversa do que outra que ocorra numa altura mais tardia do relacionamento, porque o consumidor tem menos experiências de sucesso no serviço para poder contrabalançar a falha.

A melhor forma de analisar incidentes críticos é através da Técnica de Incidentes Críticos (CIT). Foi utilizada em variadíssimos estudos e revelou ser bastante eficaz, gerando descrições detalhadas do processo do porque é que um problema do serviço e subsequente recuperação pode ser satisfatória ou insatisfatória.

Uma metodologia qualitativa é fortemente aconselhada, porque permite avaliar a subjectividade inerente aos incidentes críticos e entender melhor a sua intensidade apercebida.

# Índice

1.	Introdução .....	6
1.1	Satisfação e Lealdade do Cliente e o seu Relacionamento com as Empresas .....	6
1.2	A importância do conhecimento dos consumidores e da análise dos incidentes críticos .	7
2.	Incidentes Críticos na Satisfação e Lealdade do Cliente .....	9
2.1	Efeitos dos incidentes críticos .....	9
2.2	Definições sobre incidentes críticos .....	12
2.3	Classificações dos incidentes críticos.....	14
2.4	Frequência dos incidentes críticos .....	16
2.5	Intensidade .....	18
2.6	Atribuição.....	21
2.7	Estratégias de recuperação .....	23
2.8	Pesquisas futuras .....	26
3.	Metodologia .....	26
3.1	CIT.....	26
3.1	Notas para o estudo prático .....	28
3.2	Metodologia quali-quantitativa .....	29
3.3	Sugestão para o questionário quantitativo.....	31
4.	Principais conclusões .....	36
5.	Referências .....	38

## Siglas e Palavras Chave

- CIT - Critical Incident Technique
- CSR - Customer Switching Resistance
- Incidentes Críticos / Critical Incidents
- Eventos / Events
- Falhas do serviço / Service failure
- Lealdade / Loyalty
- Satisfação / Customer satisfaction
- Intensidade / Criticality
- Estratégias de recuperação / Recovery strategies
- Relação cliente-empresa / Customer relationship
- Frequência de incidentes críticos / Critical incidents frequency

# 1. Introdução

## 1.1 Satisfação e Lealdade do Cliente e o seu Relacionamento com as Empresas

Hoje em dia as empresas deverão focar a sua atenção nos clientes. As estratégias de marketing deverão ser desenvolvidas sempre tendo em conta os seus consumidores e qual o seu comportamento ao longo do tempo, ou seja, o seu tempo de vida enquanto consumidores.

As organizações tomaram consciência da importância fulcral do conhecimento profundo dos seus consumidores, de forma a fazerem face a um rápido crescimento da concorrência. Os consumidores, por seu lado, são cada vez mais exigentes, minuciosos nas suas escolhas, e conhecedores do mercado. Senão por curiosidade própria, será certamente por um marketing cada vez mais agressivo das empresas concorrentes, que os consumidores tomam conhecimento de novas marcas, novos conceitos e novos produtos. Assim, toda e qualquer empresa deverá ter interesse em saber o que faz os seus clientes serem-lhes fiéis ou abandonarem os seus serviços.

Pelas razões apontadas, as organizações querem desenvolver estratégias de fidelização de clientes. Não basta ter clientes satisfeitos, quando estes não são fiéis. Pretendem-se clientes fiéis que passem a palavra, pelo que é necessário ter sempre em consideração as suas opiniões, não esquecendo que o objectivo principal não é apenas a sua Satisfação mas sim a sua Lealdade.

Assim a Lealdade do Cliente é um factor extremamente importante para as empresas. Uma pequena fracção de consumidores leais resultam frequentemente na maioria dos lucros de uma empresa (Reichheld, 1996).

A Lealdade pode assumir 3 dimensões:

- Lealdade Afectiva: tem ligações emocionais e envolve interacções humanas.

Afirmações de clientes leais, segundo esta dimensão, são do tipo: "Sinto-me identificado com os produtos da empresa X"; "Os empregados da empresa X estão sempre a preocupar-se comigo"; "Sou amigo de muitos empregados da Empresa X"

- Lealdade Cognitiva ou Racional: envolve avaliações da relação comercial, incluindo apreciações sobre os preços, o valor recebido, os custos, etc.

Exemplos de afirmações de clientes leais, segundo esta dimensão são do tipo: "Para a minha empresa manter uma relação com a empresa X é uma questão de necessidade"; "Abandonar a empresa X far-nos-ia incorrer em custos elevados"

- Lealdade Comportamental: resulta das duas dimensões anteriores e corresponde à intenção de continuar cliente e de recomendar a empresa. Como exemplos de afirmações, podem apontar-se neste caso: "Continuarei como cliente da empresa X." "Recomendaria a empresa X a colegas e amigos". (Coelho e Vilares, 2006).

A "Satisfação" e a "Lealdade" dos clientes são conceitos que, embora relacionados, têm âmbitos distintos. Com efeito, a satisfação é dirigida especificamente a atributos do produto ou serviço, podendo a sua medida ser relativamente dinâmica. Pelo contrário, a lealdade é um conceito mais abrangente e mais estático sendo predominantemente dirigido à empresa no seu conjunto. Pode, como já foi referido, assumir-se como racional, afectiva ou comportamental, sendo em ambos os casos claramente influenciada pela satisfação do cliente.

A satisfação serve de base à lealdade, mas não garante lealdade. Satisfação é a condição de estar feliz (ou infeliz) com a relação em si. A satisfação é um forte preditor da lealdade, mas não o único. (Coelho e Vilares, 2006)

## **1.2 A importância do conhecimento dos consumidores e da análise dos incidentes críticos**

Com esta dissertação pretende-se contribuir para a resolução de um número de questões críticas no campo da evolução rápida dos relacionamentos entre empresas e clientes. Os relacionamentos entre um cliente e uma empresa de serviços são descritos por diversas variáveis importantes, tais como confiança, satisfação, valor apercibido e lealdade do cliente. O estado dessas variáveis para um cliente individual determina a probabilidade do cliente continuar na empresa e a probabilidade do mesmo recomendar a empresa a outros. Esse estado na população de clientes é importante para avaliar os proveitos, lucros, crescimento e sobrevivência da empresa.

Durante o relacionamento que se estabelece entre empresa e cliente, estes últimos vão desenvolvendo conhecimentos e expectativas sobre a empresa. Se tudo correr como esperado, ou melhor do que o esperado, um cliente não terá em princípio razões para deixar de o ser, no entanto quando ocorre uma falha durante a relação, ou durante o fornecimento do serviço, essa relação é abalada e enfraquecida.

O tempo que decorre após a falha do serviço até o fornecedor do serviço ficar consciente da falha é chamada a fase de pré-recuperação (do cliente) e pode durar de apenas alguns segundos a várias semanas ou meses. É durante esse tempo que o cliente cria as suas expectativas de recuperação por parte do serviço, baseado no número de factores que estão em jogo antes dos esforços de recuperação (Levesque e McDougall, 2000).

Todos os consumidores são diferentes, logo as percepções de falha de serviço e de tentativas de recuperação podem diferir (Levesque e McDougall, 2000).

Baseado na teoria da "expectancy disconfirmation" (Oliver, 1980) na literatura do comportamento do consumidor, os consumidores comparam tipicamente a avaliação da pós-compra com as expectativas que tinham anteriores à compra. Se o produto teve uma performance melhor do que o esperado, isto leva à satisfação do consumidor e fortalece as atitudes dos consumidores perante o serviço. Se, por outro lado, o produto tem uma performance pior do que o esperado, leva a uma quebra negativa das expectativas.

Ora essas falhas do serviço, essas quebras negativas das expectativas, são incidentes que ao ocorrerem podem transformar de forma crítica o relacionamento entre empresa e cliente. Tais incidentes críticos podem produzir efeitos negativos e reclamações (Frimam, 2004) e dessa forma incidentes críticos podem afectar seriamente a satisfação dos consumidores (Chen, Lin, e Kinshuk, 2008)

As técnicas baseadas em incidentes críticos foram primeiramente referenciadas por Flanagan (1954). A técnica baseia-se na obtenção de informação dos clientes sobre incidentes relevantes que tenham ocorrido na utilização dos produtos ou serviços fornecidos. Noutra perspectiva, um incidente crítico pode ser visto como um aspecto importante do desempenho do fornecedor com o qual o cliente tenha tido contacto directo (Vilares e Coelho 2005).

Nesse sentido é muito importante para as empresas analisar e avaliar os incidentes críticos que ocorrem durante o relacionamento com os clientes, seja esse relacionamento a curto ou a longo prazo, pois num instante pode perder-se um cliente que teve apenas um primeiro contacto, como um cliente que o é há algum tempo. Assim a análise dos incidentes críticos poderá ajudar um gestor a encontrar os problemas e as soluções, e os consumidores podem reconsiderar as suas atitudes e expectativas, com base nos incidentes críticos causados pelas falhas encontradas durante a prestação de um serviço (Chen, Lin, e Kinshuk, 2008)

No entanto a ocorrência de um incidente crítico não significa abandono imediato por parte do cliente. Nesse sentido, é também importante perceber porque é que os consumidores resistem ou não à mudança de serviço ou empresa aquando a ocorrência de um incidente crítico - Guilles

N'Goala (2007) chama-lhe CSR (Customer Switching Resistance). Variáveis como confiança e benevolência percebidas, compromisso emocional e compromisso racional com a empresa, não influenciam da mesma forma a resistência à mudança por parte do consumidor (CSR). Esta mudança depende principalmente do tipo de incidente crítico que ocorre. (N'Goala 2007).

Existem vários tipos de eventos que ocorrem durante um relacionamento entre o cliente e a empresa, tais como, eventos benevolentes, serviço de qualidade além das expectativas, etc. No entanto, o conhecimento de como estes eventos interagem ao longo do tempo em empresas reais está disperso e incompleto. A compreensão da formação das atitudes que determinam a lealdade e o abandono, através da compreensão dos eventos que compõem um relacionamento, é uma lacuna grave na literatura.

Esta Dissertação pretende preencher parte dessa lacuna.

Através de uma revisão crítica da literatura, o objectivo global desta dissertação passa por compreender o fenómeno dos incidentes críticos e a sua influência na satisfação e lealdade do cliente.

Este objectivo global pode resumir-se em objectivos mais específicos que passo a descrever:

- Serão encontradas novas formas de abordar o assunto; serão sugeridas novas definições das variáveis relacionadas com os incidentes críticos; serão apresentadas as metodologias anteriormente utilizadas para a definição das variáveis; perceber até que ponto a intensidade de um evento e a frequência de um evento, influencia a lealdade do cliente, ou seja, perceber em que extensão é que eventos notavelmente positivos, podem compensar eventos negativos; perceber se vários eventos negativos poderão ser compensados com um evento positivo de intensidade elevada; como é que será percebida a intensidade de um evento; quem é que o cliente responsabiliza aquando um acontecimento desfavorável, o empregado ou a empresa; existe o evento dentro das expectativas e fora das expectativas?; existem os eventos negativos e positivos (e que outros)?; Os eventos são interpretados como "benevolentes" ou "malevolentes"?; As atribuições feitas às empresas são baseadas em eventos, estáveis ou instáveis, internos ou externos, contornáveis ou incontornáveis (teoria da atribuição)?

Por fim, como forma introdutória ao trabalho prático é importante fazer uma síntese final para ajudar a fazer o questionário.

Estas serão algumas das questões que se tentaram responder neste trabalho, tentando também interligar as diversas opiniões de vários autores e perceber onde essas opiniões se encontram e onde divergem.

Nota: Não serão analisados dados de recolha, pois a obtenção dos mesmos só estaria prevista para um período posterior à data pretendida para a entrega desta Dissertação.



## 2. Incidentes Críticos na Satisfação e Lealdade do Cliente

### 2.1 Efeitos dos incidentes críticos

O relacionamento dos clientes com as empresas, e vice-versa, é a base para o fundamento de opiniões sobre essas empresas por parte dos clientes e para a sua permanência ou não como clientes. A maior parte das transacções entre um consumidor e uma empresa, alteram pouco a relação existente entre o cliente e a empresa porque regra geral a transacção segue um comportamento esperado. Por exemplo: solicitamos o produto/serviço, recebemos esse produto/serviço e pagamos pelo que solicitamos. Isto numa visão simplista de uma relação cliente – empresa.

Por vezes a empresa poderá ter pouca influência na satisfação dos consumidores. Grove (1997) estudou o impacto que outros consumidores têm na experiência de cada um. O estudo sugere que os consumidores podem ser a fonte da sua própria insatisfação através de comportamentos inapropriados e por serem despropositadamente exigentes. Os incidentes críticos apresentados neste estudo são causados por consumidores problemáticos.

Em todo o caso, para que exista um “passa-a-palavra” negativo é porque teve de existir uma ocorrência negativa por parte da empresa, sendo que a variabilidade do serviço e as falhas do serviço podem sensibilizar os consumidores para o lado negativo de lidar com os fornecedores do serviço, eles aumentam as suas incertezas e medos que podem ameaçar a relação e resultar em consumidores vulneráveis ao abandono (Chandrashekar, Rotte, Tax e Grewal, 2007). Tax, Brown e Chandrashekar (1998), sugerem que experiências positivas anteriores atenuam os efeitos nocivos da insatisfação.

Pesquisa em Psicologia Organizacional (por exemplo, Brockner, Tyler e Cooper-Schneider 1992) mostram que desvios negativos às expectativas têm uma enorme influência negativa na maioria dos clientes leais, e em termos de intensidade de satisfação, a um nível fundamental, uma falha do serviço introduz incerteza nas mentes dos consumidores, e a forma como a reclamação é tratada tem o potencial de atenuar ou exacerbar esta incerteza.

Edvardsson (1988) considera que erros durante a relação com o cliente podem ter efeitos devastadores. No entanto, um incidente crítico, tratado de forma correcta, oferece oportunidades particularmente boas para demonstrar que a empresa “vale a pena”. O que a empresa faz ou não relativamente a um incidente crítico faz com que o cliente desenvolva uma especial opinião sobre a empresa. Em casos em que a empresa desbloqueia a situação problemática de uma forma que seja satisfatória ao cliente, isto resulta frequentemente na descoberta por parte do consumidor de novas “qualidades” do fornecedor. Uma imagem modificada mais positiva da empresa é criada.

Um incidente crítico cria uma arena providenciando possibilidades únicas para o marketing. Os incidentes críticos não são necessariamente uma desvantagem para a empresa. O resultado é, no limite, decidido pela forma como uma situação problemática é resolvida. De qualquer forma, consumidores que sejam “perdidos” no contacto com incidentes críticos têm pouca probabilidade de voltar à empresa.

Nesta mesma linha de raciocínio, onde é apontada a importância de como um incidente é tratado, algumas pesquisas (nomeadamente Bitner, Booms and Tetreault 1990) indicaram que certos incidentes causam mudanças significativas nos relacionamentos. Estes autores propuseram uma classificação para incidentes críticos tais como “fundamentalmente positivos”, “negativos”, ou “excedem as expectativas”. Outros autores (ex. Mattila 2003) perceberam que eventos negativos inesperados ou eventos extremamente positivos causam uma actualização na satisfação, enquanto incidentes dentro das expectativas causam pouco efeito.

Regra geral, depois de um período inicial de "lua-de-mel" na relação, falhas repetidas podem causar alienação de consumidores que não tiveram tempo suficiente e oportunidade para desenvolver uma relação de confiança com o fornecedor do serviço. Quando uma relação de confiança é desenvolvida, a relação pode ser mais resistente a falhas ocasionais (Bejou, 1998). Outra possibilidade é que durante a fase inicial da relação, os clientes estejam com expectativas baixas e nesse sentido mostrem menos insatisfação (Bejou, 1998)

Tem sido discutido que uma falha ocorrida no início de uma relação entre o cliente e um fornecedor será percebida de forma mais adversa do que outra que ocorra numa altura mais tardia do relacionamento, porque o consumidor tem menos experiências de sucesso no serviço para poder contrabalançar a falha (Bejou 1998).

Cientes comprometidos esperam uma resposta favorável quando uma falha do serviço ocorre, com maior probabilidade. Clientes comprometidos têm expectativas mais altas relativamente à recuperação do serviço. (Bejou 1998).

Também Bolton (1998), fala da influência que a duração da relação tem na satisfação do cliente. Os resultados mostram que os níveis de satisfação do cliente antes de qualquer decisão de deixar de ser cliente ou de se manter leal à empresa, estão positivamente relacionados com a duração do relacionamento. A força da relação entre duração e níveis de satisfação depende das experiências passadas do cliente com a empresa. Clientes que tenham muitos meses de experiência com a empresa dão mais peso à satisfação acumulada anterior, do que nova informação (relativa).

A primeira teoria relevante nesta área é o modelo "Âncora e Ajustamento" de mudança de atitude (fig. 1), dos autores Bolton em 1998 e depois Cohen e Reed em 2006. Neste modelo, os consumidores formam expectativas sobre o valor do serviço, "ancorados" pela sua satisfação acumulada anterior, e actualizada por novas experiências. Assim, uma nova informação (i.e., eventos) pode ir ao encontro de informação e atitudes existentes (âncora) por forma a verificar se existe conflito entre elas. O conflito leva à reformulação da atitude (ajustamento). Ou seja, para um evento alterar a satisfação de um cliente, tem de existir discrepância suficiente entre o que era esperado e o que levou a uma mudança de atitude. A duração da relação entre cliente e empresa é mais longa para clientes que têm níveis superiores de satisfação acumulada com o serviço (Bolton, 1998).

A figura 1 ilustra os mecanismos de formação de atitude que funcionam perante representações percebidas ou recuperadas de algum objecto, pessoa, situação, ou assunto.

A MULTIPLE PATHWAY ANCHORING AND ADJUSTMENT (MPAA) MODEL

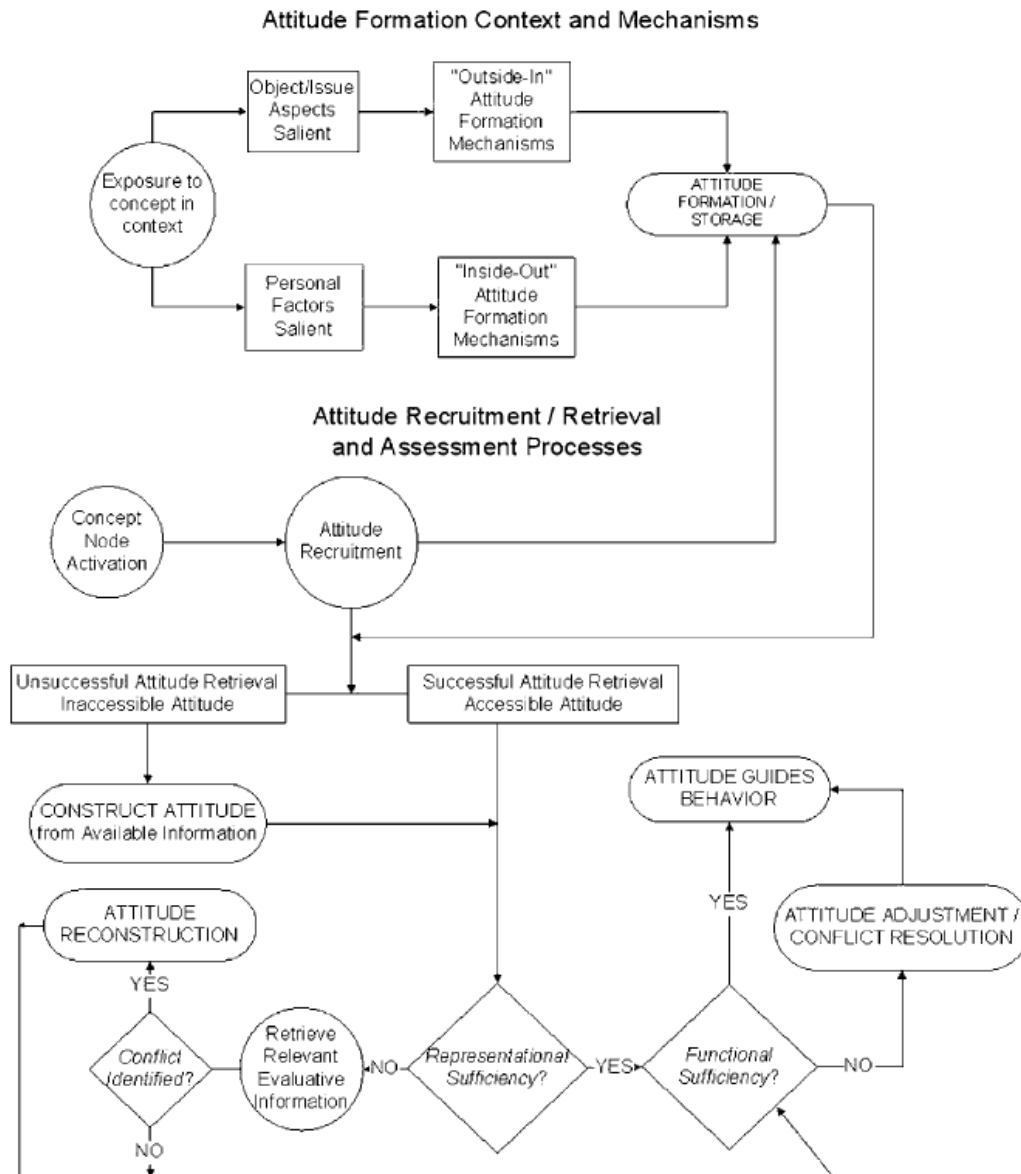


Fig. 1. Modelo “Âncora e Ajustamento”

Cohen, J. and Reed, A. (2006). Multiple-pathway anchoring and adjustment (MPAA) model of attitude generation and recruitment. *Journal of Consumer Research*

A segunda teoria relevante nesta área é a teoria da atribuição (Heider 1958; Kelley 1973), que lida com a forma como as pessoas interpretam o comportamento de outros. De uma forma geral, um consumidor pode interpretar o comportamento de uma empresa como estável ou instável, interno ou externo, e controlável ou incontrolável. Nesta teoria, uma empresa naturalmente desejará que eventos negativos sejam considerados como instáveis, incontroláveis, e externos, e que eventos positivos sejam considerados como estáveis, internos e controláveis.

É importante perceber se medindo correctamente os eventos/incidentes decorridos durante o relacionamento entre cliente e empresa, é possível prever as mudanças no comportamento dos clientes e na sua relação com a empresa.

## **2.2 Definições sobre incidentes críticos**

Os incidentes críticos podem ter diferentes definições, consoante o tema/serviço a que se referem.

Craighead (2004) e Bejou (1998), referem-se a incidentes críticos como falhas do serviço. São essas falhas que testam o compromisso que um cliente tem com uma organização. Através de um processo de recuperação, a falha do serviço pode ser transformada num acto positivo. Também Levesque e McDougall (2000) falam em “falhas no serviço” que, no caso do estudo que realizaram sobre indústrias de turismo (“Service Problems and Recovery Strategies: An Experiment”), poderia ser negação ou atraso. Estes autores deram pesos diferentes para ambos os tipos de falhas: a negação era considerada mais séria do que o atraso. A negação era a quebra total do contrato, e relativamente ao atraso, é uma situação de maior perda.

Num estudo realizado por Bitner (1990) sobre serviços críticos em três indústrias (companhias aéreas, hotéis e restaurantes) com o objectivo de ganhar conhecimento sobre eventos particulares e comportamentos de empregados que fazem com que os clientes distingam serviços muito satisfatórios de serviços muito insatisfatórios, os incidentes críticos eram a descrição específica de eventos ou comportamentos. Aqui os incidentes críticos foram definidos como sendo interacções entre os clientes e os empregados de uma empresa que estão especialmente satisfeitos ou especialmente insatisfeitos. Neste caso, um incidente teria de respeitar os seguintes critérios:

- ✓ envolver interacção cliente-empregado
- ✓ ser muito satisfatório ou insatisfatório do ponto de vista do cliente
- ✓ ser um episódio único
- ✓ ter detalhe suficiente para ser visualizado pelo entrevistador

Frankel definiu incidentes críticos como experiências comerciais que resultam numa satisfação de 1 ou 2 numa escala de 5 pontos, acompanhada com a decisão de não voltar à loja. A classificação mais baixa sem a intenção de não retorno era chamado um “incidente marginal” (Semon, 2005).

Por outro lado, Chen, Lin, e Kinshuk (2008), num estudo sobre e-learning, definem incidentes críticos como experiências positivas e negativas no processo de aprendizagem.

Os incidentes críticos também são por vezes conhecidos como “momentos de verdade”. Segundo Vavra (1997, p. 108), esta expressão foi primeiramente adoptada em 1987, por Jan Carlzon, antigo presidente da Scandinavian Airlines Systems (SAS). A expressão é inspirada de “moment of veridad”, quando o toureiro espanhol está em face do touro e se prepara para o matar (Vilares e Coelho 2005).

Também Edvardsson (1988) fala em “momentos de verdade”. Para “Incidente crítico” significa uma situação problemática e desagradável que coloca certas exigências nos recursos da empresa, especialmente no seu pessoal. Existem os momentos de verdade que, de forma especial, permanecem na memória dos consumidores a longo prazo, sendo que um incidente crítico assinala as necessidades de mudança na empresa.

Em termos gerais, um incidente crítico é um contacto entre um cliente e um serviço/produto que é particularmente satisfatório ou insatisfatório (Bitner, Booms, e Tetreault, 1990).

Noutro estudo feito posteriormente juntamente com Strandvik (2000) estes dois autores definem incidentes críticos como as interações que os consumidores percebem como extraordinárias e que são recordadas.

Tradicionalmente, um incidente é considerado crítico se o respondente consegue recordar um episódio (de um serviço) específico inesperado. Desta forma representam uma janela para observar aspectos das relações dos clientes que normalmente não podem ser explicadas.

Incidentes críticos representam aspectos e acontecimentos no tempo que podem potencialmente induzir à mudança no relacionamento. Podem, noutras palavras, ser drivers na dinâmica das relações do cliente e assim representar um factor chave na compreensão da dissolução do relacionamento, bem como da iniciação do relacionamento e mudanças nas percepções que o cliente tem sobre o fornecedor do serviço.

Investigadores na qualidade do serviço sugeriram que "a prova da [qualidade] do serviço está nas suas falhas de performance" (Berry e Parasuraman, 1991), um conceito parecido com "zero defeitos" na manufactura (Bitner, Booms, e Mohr, 1994).

No ponto de vista dos consumidores a evidencia mais imediata do serviço ocorre no contacto com o serviço, ou no "momento de verdade" quando o cliente interage com a empresa.

As semelhanças na forma como os consumidores e empregados vêem os contactos com o serviço acontecem na maior parte dos casos quando as duas partes partilham expectativas comuns e o "script" do serviço está bem definido, ou seja os papéis de ambos os intervenientes (consumidor e empresa) estão bem definidos (Mohr e Bitner 1991; Solomon 1985).

Schank e Abelson descrevem "obstáculos e erros" a dois tipos de interferências que podem ocorrer em scripts bem definidos e previsíveis. No entanto, podem ocorrer interferências nesses scripts, às quais os autores Shank e Abelson chamam "obstáculos e erros".

Em muitas outras pesquisas, incidentes ou eventos são considerados encontros "encounters" positivos e negativos (como por exemplo: Wong e Sohal, 2003), pois é algo que acontece num determinado momento do encontro entre cliente e empresa.

Também estes autores falam em "momento de verdade" na sua investigação. A interacção entre os empregados de uma empresa e os seus clientes é usualmente determinado como "momento de verdade" (Calzon, 1987) ou o encontro com o serviço "service encounter" (Czepiel, Solomon, Suprenant, e Gutman, 1985). Nestes encontros com o serviço, a percepção dos consumidores é uma componente crucial na avaliação da qualidade do serviço fornecido pela empresa (Barnes, Hadjimarcou, e Jacobs, 1999; Bitner, Booms, e Tetreault, 1990).

De uma forma geral, um encontro com um serviço é um período de tempo em que comprador e vendedor se conhecem e se comprometem em comportamentos e actividades com intenção de levar a um desenvolvimento de uma relação a longo prazo (Bejou, Edvardsson, e Rakowski 1996). Tipicamente, um encontro com um serviço é definido como "um período de tempo durante o qual um cliente interage directamente com um serviço" (Shostack, 1985).

O "service encounter" pode ser visto como um fenómeno complexo que compreende um variado conjunto de elementos, separadamente e colectivamente. Esta panóplia de elementos encontrados durante um encontro com um serviço pode afectar a qualidade da interacção entre cliente e empregado, e no limite, as experiências que o consumidor tem com o serviço. Um elemento importante é o papel dos empregados que têm contacto com o cliente e o nível de serviço que eles fornecem. Estes empregados representam um papel principal na criação de boas impressões ao consumidor, uma vez que estes empregados são responsáveis por satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes (Wong e Sohal, 2003).

No estudo realizado por estes autores (Wong e Sohal, 2003), um incidente é definido como uma ocorrência separada e discreta, enquanto um incidente crítico representa um encontro com o serviço entre cliente e empregado resultando numa distinta satisfação ou insatisfação com o encontro.

Sirdeshmukh, Singh, e Sabol (2002) desenvolveram um trabalho para compreender os comportamentos e práticas dos fornecedores de serviços que constroem ou destroem a confiança dos consumidores e os mecanismos que convertem a confiança dos consumidores em valor e a lealdade em trocas comerciais racionais.

Para empregados de primeira linha, comportamentos benevolentes demonstram um efeito de negatividade dominante (uma performance negativa isolada tem um efeito mais forte do que uma performance positiva isolada), no entanto, uma orientação de resolução do problema tem um efeito de positividade dominante (uma atitude única positiva tem um efeito mais forte do que uma atitude única negativa)

Neste estudo foram considerados três pontos importantes no relacionamento com o cliente, que podem levar a incidentes críticos e que por si só podem ser considerados incidentes: Competência, Comportamentos Benevolentes, e Resolução de um Problema. Qualquer um dos três, têm de ser observáveis para serem considerados pelo cliente.

Os Comportamentos Benevolentes são vistos como uma motivação em colocar os interesses do consumidor à frente dos interesses da empresa. São frequentemente considerados como acções extra, sem lucro para a empresa.

A Orientação na Resolução dos Problemas corresponde à avaliação que o consumidor faz das motivações da empresa em antecipar e resolver satisfatoriamente problemas que poderão surgir durante e depois da troca comercial. O modo como os fornecedores do serviço abordam os problemas são incidentes críticos que fornecem inputs sobre o carácter do fornecedor do serviço.

Em suma, um incidente crítico é um acontecimento que pode alterar o rumo do relacionamento entre empresa e cliente. Vários autores apresentaram diversas definições, que de forma resumida, passo a apresentar:

- Falhas do serviço
- Momentos de verdade
- Eventos
- Comportamentos
- Experiências comerciais
- Experiências positivas ou negativas
- Contacto entre cliente e serviço/produto
- Interações percebidas como extraordinárias que são recordadas

## **2.3 Classificações dos incidentes críticos**

Os incidentes críticos podem ser diversos, e ter impactos muito diferentes na satisfação e lealdade dos clientes. Regra geral, dividem-se em dois grandes grupos: os incidentes críticos positivos e os incidentes críticos negativos.

É claro pela literatura (por exemplo, Rust, Inmam, Jia e Zahorik (1999)) que eventos podem ser considerados positivos ou negativos, e que eventos negativos têm um efeito muito maior na confiança, satisfação e lealdade do cliente do que os positivos. Contudo, como já falado no ponto anterior, no desenvolvimento da confiança, Sirdeshmukh, Singh, e Sabol (2002) sugerem num dos seus trabalhos ("Customer trust, value, and loyalty in relational exchanges") que eventos interpretados pelos consumidores como eventos "benevolentes" (sacrifício aparente da empresa para o bem do cliente) podem ter efeitos fortemente positivos na confiança. Certamente, eventos interpretados como "malevolentes" ou "oportunistas" podem causar declínio da confiança do cliente.

Esta opinião é partilhada realizados por autores como Shirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), ou Augustin e Singh (2005), que em estudos anteriores, sobre a influencia da lealdade do consumidor nas mudanças relacionais, revelam que vários tipos de incidentes nos serviços (acções da empresa e dos seus empregados), interpretados pelo cliente como actos positivos ou negativos, benevolentes ou oportunistas, actos esses que podem superar ou defraudar as expectativas, podem ter efeitos dramáticos, mas complexos, no relacionamento entre o cliente



e a empresa. Adicionalmente, esses efeitos podem ser entendidos no contexto de acontecimentos anteriores, assim como o estado anterior do relacionamento no tempo. Apesar de tudo, é geralmente compreendido que os relacionamentos são formados por eventos, recordados, guardados e revividos.

Também Friman, Edvardsson e Garling (2001), no seu estudo sobre transportes públicos, assumem que, provavelmente em contraste com muitos outros serviços (ex. restaurantes e entretenimento), incidentes críticos negativos ou insatisfatórios (ex. atraso ou sem lugares vagos) têm mais impacto do que incidentes críticos positivos.

Igualmente para Chen, Lin, e Kinshuk (2008) os incidentes críticos positivos aumentam a satisfação, enquanto incidentes críticos negativos afectam negativamente. Incidentes críticos negativos são contactos entre consumidores e serviços/produtos que não correram na normalidade, e criaram fricção, irritação e insatisfação (Edvardsson, 1992). Friman (2004) afirma que incidentes críticos negativos provocam uma maior variedade de emoções do que incidentes críticos positivos.

Os resultados de um estudo realizado por Mittal, V. (1998) mostram (1) performance negativa num atributo tem um maior impacto na satisfação global e intenções de recompra do que tem a performance positiva no mesmo atributo, e (2) satisfação global provoca uma diminuição na sensibilidade do nível de performance do atributo.

Uma performance única negativa num atributo pode ter um efeito maior na satisfação global ou na intenção de recompra do que uma performance única positiva no mesmo atributo. De forma semelhante, numa bateria de atributos, a performance negativa num único atributo pode pesar mais que a performance positiva em muitos outros atributos juntos.

Evidências mostram que informação negativa é perceptivamente mais notória do que informação positiva, tem mais peso do que informação positiva, e provoca uma resposta psicológica mais forte do que uma informação positiva (Peeters e Czapinski 1990). Logo atributos com performance negativa deverão ter um impacto maior na satisfação cumulativa.

Os autores Wong e Sohal (2003) corroboram estas afirmações num dos seus estudos: incidentes críticos positivos fomentam a satisfação do cliente, lealdade do cliente e intenções de compra, enquanto os incidentes críticos negativos afectam o comportamento do consumidor e levam a reclamações do consumidor, redução na boa vontade em ser cliente da empresa, e em espalhar um comportamento de Word-of-mouth negativo.

Os resultados mostram ainda que incidentes críticos positivos podem conduzir a surpresa ou emoções positivas do cliente durante o consumo do produto ou serviço, que se pode traduzir em maiores níveis de prazer e lealdade.

A quantidade de emoções provocadas por um incidente negativo é superior à quantidade de emoções provocada por um incidente positivo. Num estudo feito por Bergenwall e Liljander (1998), concluiu-se que incidentes críticos negativos provocam uma maior variedade de emoções do que incidentes críticos positivos. O número de emoções mencionadas relacionadas com incidentes críticos negativos era quase três vezes o número mencionado nas relacionadas com incidentes críticos positivos. É de notar que os respondentes referiram emoções negativas durante incidentes críticos positivos.

Outro estudo feito por Gardial, Flint e Woodruff (1996), onde se entrevistaram clientes de um centro de fitness, concluiu-se que incidentes críticos pareciam não evocar muitas respostas emocionais positivas ou negativas. No entanto, os respondentes reportaram mais reacções afectivas positivas do que negativas. Não foram encontradas diferenças no número médio de vezes que os respondentes associaram emoções com diferentes tipos de incidentes críticos.

Estudos anteriores revelam que experiências com incidentes críticos envolvem reacções afectivas. A natureza do incidente (positivo, ou negativo) pode afectar a força e o carácter da resposta emocional. Por exemplo, incidentes críticos positivos podem resultar em felicidade, ou espanto enquanto incidentes críticos negativos podem resultar em preocupação, choque ou horror (Friman, 2004).

De forma esquemática estes dois grandes grupos de incidentes críticos – Positivos e Negativos – classificam-se da seguinte forma:

Incidentes Críticos		
	Positivos	Negativos
<b>Classificações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benevolentes</li> <li>• Resolução de um problema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Malevolentes</li> <li>• Oportunistas</li> </ul>
<b>Efeitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podem superar as expectativas</li> <li>• Resposta psicológica mais fraca</li> <li>• Uma performance única positiva num atributo tem um menor efeito na satisfação global</li> <li>• Fomentam intenções de compra</li> <li>• Menor quantidade de emoções</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podem defraudar as expectativas</li> <li>• Resposta psicológica mais forte</li> <li>• Uma performance única negativa num atributo tem um maior efeito na satisfação global</li> <li>• Afectam o comportamento do consumidor, levam a reclamações, redução da vontade de ser cliente</li> <li>• Maior quantidade de emoções</li> </ul>
	↓	↓
<b>Resultado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentam a confiança</li> <li>• Aumentam a satisfação</li> <li>• Aumentam a lealdade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuem a confiança</li> <li>• Diminuem a satisfação</li> <li>• Diminuem a lealdade</li> </ul>

Fig. 2. Classificação dos incidentes críticos.

## 2.4 Frequência dos incidentes críticos

A maior parte das relações dos consumidores são estáveis e estes “aguentam” os incidentes críticos que ocorrem algumas vezes. Obviamente não aceitam que incidentes críticos com efeito negativo ocorram repetidamente (Edvardsson, 1988). Incidentes marginais repetitivos, poderão ter um forte efeito negativo (Semon, 2005) e ocorrências frequentes de incidentes críticos têm um potencial significativo de negatividade afectando a satisfação (Chen, Lin, e Kinshuk, 2008). A literatura sugere que os indivíduos efectivamente julgam a frequência dos incidentes críticos (Hock, Malcus, e Hasher, 1986) porque estes eventos têm um impacto duradouro na memória (Fisk e Schneider, 1984; Woodley e Ellis, 1989).

Investigação em incidentes críticos sugere que detalhes individuais de cada incidente crítico não são assim tão importantes. O que é importante é quantas vezes esses eventos ocorreram (Hock, Malcus, e Hasher, 1986). A frequência da informação guardada na memória humana influencia os julgamentos muito mais significativamente (Hastie e Park, 1986). As pessoas têm pouca probabilidade de lembrar incidentes críticos específicos durante muito tempo. No entanto, estudos revelam que elas lembram a frequência dos incidentes críticos mais facilmente (Greene, 1984; Woodley e Ellis, 1989). A satisfação global é também influenciada pela força das emoções positivas ou negativas causadas por um incidente crítico (Mano e Oliver, 1993).

Embora a satisfação com o encontro (encounter) é provavelmente influenciada pela experiência com incidentes críticos, parece mais plausível assumir que a satisfação acumulada está relacionada com a memória da frequência de incidentes críticos (Friman, Edvardsson, e Garling, 2001).

Uma hipótese alternativa é que a satisfação cumulativa não está directamente relacionada com a recordação da frequência de incidentes críticos negativos, mas indirectamente através da satisfação cumulativa com atributos de qualidade ou performance.



Os autores colocam como hipótese a relação directa da satisfação com atributos específicos com a satisfação global, e uma relação indirecta da frequência de incidentes críticos negativos com a satisfação global através da satisfação com atributos específicos, como mostra a figura:

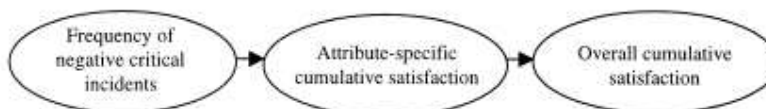


Fig. 3. Relações entre a frequência de incidentes críticos negativos, satisfação de atributos específicos, e satisfação global.

Friman, M., Edvardsson, B., Garling, T. (2001). *Frequency of negative critical incidents and satisfaction with public transport services*. Journal of Retailing and Customer Services

Foram colocadas várias questões sobre cada incidente incluindo se os respondentes nunca, algumas/poucas vezes, ocasionalmente, ou regularmente experimentaram um incidente semelhante; se não se lembravam quando tinha ocorrido, ou se tinha sido a semana passada, o mês passado, algures o ano passado, ou antes; quão negativo foi o incidente; e o nº de pessoas às quais eles contaram sobre o incidente. Foram também perguntados sobre se tinham ouvido mais alguém que tivesse experimentado um incidente crítico semelhante, algumas/poucas vezes, ocasionalmente ou frequentemente. Também classificaram o nível de negatividade da experiência.

Como conclusões deste estudo verificou-se que, a satisfação global acumulada, que se desenvolve ao longo do tempo através do contacto com eventos do mesmo género, está relacionada positivamente com a satisfação acumulada com atributos individuais tais como confiança no serviço, tratamento dado pelos empregados, etc., e depende da frequência recordada dos incidentes críticos negativos. A frequência de todos os incidentes críticos negativos afecta a satisfação dos atributos específicos. O efeito da frequência dos incidentes críticos negativos na satisfação global é mediada pela satisfação dos atributos específicos.

A frequência dos diferentes incidentes tem aproximadamente os mesmos efeitos selectivos na satisfação com os atributos correspondentes. No entanto, o efeito das frequências de diferentes tipos de incidentes críticos negativos na satisfação global variavam. Por exemplo, as frequências relacionadas com o tratamento inapropriado de consumidores por parte de empregados, desconfiança no serviço, e falha no fornecimento de informação simples e adequada, tiveram um impacto maior do que as frequências ligadas a design inadequado. Esta última conclusão sugere que incidentes críticos negativos podem ter diferentes impactos imediatos na satisfação.

Tal como Friman, Edvardsson, e Garling (2001), Chen, Lin, e Kinshuk, (2008) demonstraram que a satisfação é inversamente proporcional à frequência dos incidentes críticos.

Os resultados deste estudo mostram que a satisfação global é directamente e positivamente afectada pela satisfação de atributos específicos. Os resultados demonstram também que a satisfação de atributos específicos para cada categoria está directamente e negativamente afectada pela frequência dos incidentes críticos dessa categoria.

Os resultados provam ainda que a frequência dos incidentes críticos afecta indirectamente a satisfação global através da satisfação da sua categoria individual e este efeito é pela negativa. Concluíram também que a frequência dos incidentes críticos negativos e a satisfação com atributos específicos têm relacionamentos específicos entre atributos individuais.

## 2.5 Intensidade

Alguns autores como Levesque, e McDougall (2000) falam de "criticalidade" ou "criticality" quando se referem à intensidade crítica do incidente. Neste estudo, os respondentes encontraram diferentes falhas centrais em termos de severidade do problema (negação e atraso) e níveis de "criticalidade" (alto ou baixo).

As respostas dos consumidores a falhas no serviço incluem: lealdade, abandono, e voz (reclamar ao fornecedor do serviço, amigos e familiares, ou 3<sup>as</sup> pessoas) (Day e Landon, 1977; Hirschman, 1970; Singh, 1988; Singh e Wilkes, 1996).

"Criticalidade" é a importância do serviço para o consumidor (Ostrom e Iacobucci, 1995). Por consequência, "criticalidade" é a importância percebida da prestação bem sucedida de um serviço num dado contacto com o serviço (Webster e Sundaram, 1998). Quando uma compra foi crítica, os consumidores tendem a ver a falha do serviço mais seriamente do que quando a compra foi menos crítica (Ostrom e Iacobucci, 1995). Quando os consumidores faziam escolhas em situações altamente críticas, consideravam o preço como menos importante do que em situações que não fossem críticas. Da mesma forma, a qualidade era mais importante em compras mais críticas do que em menos críticas (Ostrom e Iacobucci, 1995). Assim, os consumidores têm maior probabilidade de comprar serviços de alta "criticalidade" (preços mais altos e maior qualidade) para garantir que o serviço não terá falhas.

As evidências sugerem que, baseado no conceito de troca, a quantidade de perda dos consumidores depende da "criticalidade" ou consequências da falha. Situações de alta "criticalidade" (maior perda) levam a maior insatisfação do que situações de baixa "criticalidade".

Quando uma falha central num serviço ocorre numa situação de baixa "criticalidade" versus uma situação de alta "criticalidade", para uma dada estratégia de recuperação do cliente, as futuras intenções do consumidor perante o serviço serão mais positivas.

No paper de Edvardsson e Strandvik (2000) é argumentado que para ser possível compreender a "criticalidade" dos incidentes críticos, tem de se considerar ambas as dimensões situacional e temporal.

A dimensão temporal tem a ver com a história, tempo presente e futuro do relacionamento (ver fig. 4), bem como as mudanças ao longo do tempo no contexto externo e interno do relacionamento.

Assim, um incidente crítico que ocorre durante uma relação, é afectado pela relação e afecta o futuro da relação.

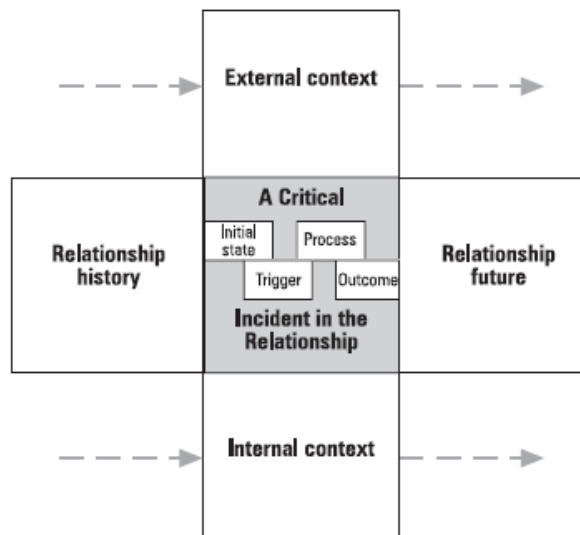


Fig. 4. Um modelo de incidentes críticos num contexto relacional  
 Edvardsson, B., Strandvik, T. (2000). *Is a critical incident critical for a customer relationship*. *Managing Service Quality*

O resultado de um incidente que represente a “criticalidade” de um incidente crítico pode ser medido em três níveis diferentes: cognitivo, emocional e comportamental. Deve notar-se que o modelo sugere que o cliente tenha em consideração o futuro da relação (por exemplo, a probabilidade de incidentes críticos semelhantes) na sua avaliação dos incidentes críticos.

A segunda dimensão é a situacional, que representa as condições externas e internas da relação. O contexto situacional está em mudança ao longo do tempo, pelo que o autor argumenta que os incidentes críticos devem ser analisados dentro deste contexto no momento em que o incidente ocorre. O contexto externo refere-se a aspectos fora da relação principal e actores principais que podem influenciar a relação. O contexto interno representa as percepções e comportamentos dos actores fora da relação principal – entenda-se actores como os indivíduos que participam na relação cliente empresa.

O paper sugere ainda que a “criticalidade” dos incidentes críticos pode diferir ao longo do tempo e entre consumidores.

A noção de “criticalidade” de incidentes críticos deve também incluir o efeito noutras relações dos clientes (Word-of-mouth negativa).

Este modelo levou a uma nova redefinição do conceito de incidentes críticos. Uma vez que estes incidentes podem redireccionar e afectar a futura evolução da relação com o cliente, seria mais relevante usar o conceito “directive incidents” para representar a função que estes incidentes têm no relacionamento. “Directive incidents” representarão encruzilhadas ou pontos de viragem no relacionamento. Todos os incidentes críticos incluído a definição tradicional poderiam, no entanto, não ser “directive incidents”. É claro que um incidente crítico único poderá não ser sempre directivo, mas sim o efeito cumulativo de vários incidentes.

Para além de “criticalidade”, Levesque e McDougall (2000), analisaram “severidade”. Neste caso severidade poderia ter a ver com negação ou atraso que apresentavam pesos diferentes (a negação era considerada mais séria do que o atraso), como já mencionado anteriormente.

Quando uma falha central num serviço de alta severidade versus uma falha central num serviço de baixa severidade ocorre, para uma dada estratégia de recuperação do cliente, as futuras intenções do consumidor perante o serviço serão mais negativas. Por curiosidade apresento os conceitos de “criticalidade” e severidade utilizados por Levesque e McDougall (2000), na seguinte tabela:

Criticality	
Low	At the busiest time of the summer tourist season, you made reservations at Motel Beta that is part of a national “no-frills” chain. You needed a room for an overnight stay on the way to your vacation. The chain gets a good rating from the Canadian Automobile Association.
High	At the busiest time of the summer tourist season, you made reservations at Hotel Alpha, part of a national hotel chain, which the Canadian Automobile Association rates very highly. You had planned a four-day vacation with this specific hotel in mind because it offers many features including a health club, swimming pool, fine restaurants, and a reputation for giving special attention to its guests.
Severity	
Delay	When you arrived at (Hotel Alpha/Motel Beta) at 5:00 p.m. you found your room would not be ready for another two hours even though you had received a confirmation number for your reservation with a 3:00 p.m. check-in time. The desk clerk said, “I am very sorry for the inconvenience.”
Denial	When you arrived at (Hotel Alpha/Motel Beta) you found there was no room reserved for you even though you had a confirmation number for your reservation. The desk clerk said, “I am very sorry for the inconvenience, but there are no rooms available.”

Tab. 1. Criticalidade e Severidade  
 Levesque, T., McDougall, G. (2000). *Service Problems and Recovery Strategies: An Experiment*. Canadian Journal of Administrative Sciences

Resultados de estudos feitos por Hoffman, Kelley e Rotalsky, demonstram que altas classificações numa variável medidora da falha (escala de menor para maior) estão associadas a classificações baixas na variável de recuperação (escala de pobre a boa) e na variável de percentagem de retenção. Neste estudo, os inquiridos indicaram quão severas as falhas poderão ter sido em termos de dinheiro, tempo e inconveniência. Também indicaram quão severa a falha foi na realidade após o processo de solução em termos de dinheiro, tempo e inconveniência.

Incidentes de falha do serviço, em geral, não demonstram aumento de lealdade, e virtualmente nunca em casos onde o cliente não está satisfeito com a resolução. Interessantemente, clientes leais parecem estar mais desapontados em falhas menos severas, pelo menos no ponto de vista do decréscimo de lealdade. Isto pode indicar que clientes leais ficam geralmente aborrecidos com problemas pouco severos, expressando grande desapontamento em “como isto lhes poderia ter acontecido”. Falhas severas, algumas vezes inevitáveis mas geralmente inesperadas, podem ser compreendidas desde que reparações adequadas sejam feitas.

Consumidores não leais parecem ser muito mais inconstantes na sua avaliação, e de facto, sofrem maiores níveis de perda de lealdade, mesmo quando falhas severas são resolvidas com sucesso.

Outra conclusão interessante é que o fornecedor do serviço pode de alguma forma aumentar a severidade da falha para além do que era previsto. Isto tende a acontecer quando o problema não era apercebido como necessitando de resolução e muitas vezes aos olhos dos consumidores que consideravam que o assunto não era sério, depois de terem de lidar com ele, determinam que um mal maior foi-lhes causado do que originariamente tinham recado.

## 2.6 Atribuição

Um ponto importante na análise dos incidentes críticos, é perceber a quem é atribuída a culpa pela falha ocorrida. Um cliente poderá responsabilizar a empresa no seu global, a situação específica em si, ou apenas o empregado que considera ter causado essa falha, e isso tem a ver com a forma como as pessoas interpretam o comportamento de outros.

Como já referido anteriormente, uma teoria relevante nesta área é a teoria da atribuição (Heider 1958; Kelley 1973). A teoria da atribuição descreve como as pessoas explicam o comportamento dos outros e de si próprios. O comportamento é atribuído a uma disposição (por exemplo: traços de personalidade, motivos, atitudes), ou pode ser atribuído a situações (por exemplo: pressões externas, normas sociais, acidentes ambientais, actos de Deus, aleatoriedade, etc.). No seu livro "Psychology of Interpersonal Relationships" (1958) Heider diz que todo o comportamento é determinado por factores externos ou internos:

- Atribuições externas: a causalidade é atribuída a um factor, a um agente ou a uma força externa. O comportamento é influenciado e determinado por influencias fora do nosso controle. Consequentemente não nos sentimos responsáveis. Um exemplo genérico é o tempo.

- Atribuições internas: a causalidade é atribuída a um factor, a um agente ou a uma força interna. Podemos escolher comportar-nos de uma maneira particular ou não. O comportamento não é influenciado e determinado por influencias fora do nosso controle. Consequentemente sentimo-nos responsáveis. Um exemplo típico é a nossa própria inteligência.

Heider argumentou primeiramente que as pessoas tendem a dar um peso exagerado a causas internas, sobre as causas externas – isto ficou conhecido mais tarde por o *erro fundamental da atribuição* (Ross, 1977) ou *preconceito de correspondência* (Fiske & Taylor, 1991; Jones, 1979, 1990).

Um modelo importante desta teoria é o modelo de covariação de Kelley (1967, 1971, 1972, 1973), onde as pessoas fazem inferências causais para explicar porque outras pessoas e nós próprios nos comportamos de certa forma. Está relacionado com a percepção social e com a auto-percepção (Kelley, 1973). O princípio da covariância afirma que um efeito é atribuído aquele plausível da sua causa, que com o tempo, covaria (Kelley, 1973). Isto é, um determinado comportamento é atribuído a causas potenciais que aparecem no mesmo momento. Este princípio é útil quando o indivíduo tem a oportunidade de observar o comportamento durante várias ocasiões. O número de observações feitas pode ser tão pequeno como duas, ou mais de duas. A atribuição é feita baseada em três critérios: Consenso, Distintividade e Consistência (Kelley, 1973):

- Consenso: informação consensual refere-se a como as pessoas respondem a determinados estímulos. Se a maioria se comportar de forma semelhante e a reacção de individual é partilhada por outros, o consenso é elevado. Em situações em que ninguém ou apenas alguns respondem de forma semelhante a um determinado estímulo, não existe nenhum ou pouco consenso (Kelley, 1973).

Vamos supor que sabemos que "O Dr. Stanton elogiou o trabalho de Barry". Por um lado, se a maioria das pessoas elogiar o trabalho de Barry, haverá alto consenso. Por outro lado, se ninguém ou algumas pessoas para além do Dr. Stanton elogiarem o trabalho de Barry, o consenso é baixo (Orvis et al, 1975).

Orvis et al (1975) mostraram que em situações onde a informação consensual é alta, as pessoas tendem a fazer atribuições ao objecto. Quanto mais as pessoas partilharem as mesmas ideias e agirem da mesma forma (consenso elevado), menos atribuem à pessoa e mais atribuem ao contexto (Gilovich et al, 2005).

- Distintividade: é outro tipo de informação de covariância que é importante no esforço em compreender as causas do comportamento social. Distintividade refere-se a quão único o comportamento é para a situação em particular. Existe uma baixa distintividade se um indivíduo se comportar de forma semelhante em todas as situações, e existe uma alta distintividade quando a pessoa só demonstra o comportamento em situações particulares. Se a distintividade é alta, este comportamento será atribuído mais ao contexto do que às características da pessoa (Gilovich et al, 2005).

Novamente com o exemplo do Dr. Stanton que elogia o trabalho de Barry, se o Dr. Stanton praticamente nunca elogiar o trabalho de outras pessoas, mostra alta distintividade. Mas se ele também elogiar o trabalho de todos, isto é baixa distintividade, e este comportamento será atribuído a alguma característica pessoal do Dr. Stanton (Orvis et al., 1975).

- **Consistência:** Se a resposta de alguém a um estímulo for sempre a mesma (a) sobre exposição sucessiva ao estímulo, e (b) atravessa situações diferentes onde o estímulo é percebido, a consistência é elevada (Kelley, 1973).

Se no passado, o Dr. Stanton normalmente elogiou o trabalho de Barry, o comportamento do Dr. Stanton é considerado de alta consistência. Se por outro lado, o fez raramente, isto é baixa consistência (Orvis et al., 1975).

Se o comportamento de uma pessoa é consistente, atribuímos o comportamento ao contexto mas não a ele (Himmelfarb, 1972). Orvis (1975) mostrou num estudo que em condições de baixa consistência as pessoas fazem uma atribuição contextual. Apontou também para o facto de que a atribuição contextual nunca em feita se a consistência é alta. Esta conclusão está em linha com a opinião do autor McArthur (1972) que diz que a informação consistente tem um efeito maior na atribuição do que o consenso ou a distintividade.

Juntando as três fontes de informação, consenso, distintividade e consistência, podemos determinar se uma pessoa fará uma atribuição a um objecto, a uma pessoa, ou a um contexto (Orvis et al., 1975).

Por exemplo, considerando a seguinte situação: Quando uma cliente entra numa loja e experimenta um vestido, a vendedora diz à cliente que o vestido lhe ficava muito bem. A cliente pode ter os seguintes três tipos de atribuição perante o comportamento da vendedora:

- 1) Se todas as vendedoras da loja disseram à cliente que o vestido lhe ficava bem (consenso elevado); e a vendedora só disse que ela ficava bem num vestido em particular (distintividade elevada); e a vendedora disse isso sempre que a cliente fosse à loja (consistência elevada), a cliente provavelmente atribuiu o comportamento da vendedora ao objecto. Assim, ela concluiu que a vendedora só a elogiou porque o vestido era bonito;
- 2) Se apenas uma vendedora disse à cliente que o vestido lhe ficava bem (consenso baixo); e a vendedora disse que a cliente ficava bem com outros vestidos das lojas (distintividade baixa); e a vendedora disse isso todas as vezes que a cliente foi à loja (consistência elevada), a cliente provavelmente atribuiu o comportamento da vendedora à pessoa. Assim, ela concluiu que a vendedora só a elogiou porque era simpática.
- 3) Se apenas uma vendedora em particular disse à cliente que o vestido lhe ficava bem (consenso baixo); e a vendedora só disse que a cliente ficava bem num vestido específico (distintividade elevada); e a vendedora disse-o apenas esta vez em que a cliente foi à loja (consistência baixa), a cliente provavelmente atribuiu o comportamento da vendedora ao contexto. Assim, a cliente concluiu que a vendedora só a elogiou porque tinha de perfazer uma quota de venda com aquele vestido.

A seguinte tabela mostra em resumo os padrões de informação para as três atribuições:

**Padrões de Informação para as Três Atribuições**

Atribuição	Padrões de Informação		
	Consenso	Distintividade	Consistência
<b>Objecto</b>	Elevada	Elevada	Elevada
<b>Pessoa</b>	Baixa	Baixa	Elevada
<b>Contexto</b>	Baixa	Elevada	Baixa

Tab. 2. Padrões de informação para as três atribuições

Porém existem algumas limitações no modelo de covariância de Kelley. A crítica ao modelo tem a ver principalmente com a falta de distinção entre comportamento intencional e não intencional, e entre as explicações do motivo e causa (Malle, 1999).

O comportamento intencional ocorre quando existe um desejo de um resultado, em conjunto com uma crença de que um determinado comportamento leva ao resultado desejado. Estas



crenças e desejos, são estados mentais que agem como razões por detrás de uma intenção de agir. Quando o comportamento não é intencional, o comportamento não é explicado por razões, mas por explicações da causa não relacionadas com estados mentais de desejo e crença. Malle (1999) percebeu que quer o comportamento seja intencional ou não prediz o tipo de explicação, e o tipo de explicação apresentado prediz o julgamento da intencionalidade.

## **2.7 Estratégias de recuperação**

O principal objectivo de uma empresa é ter clientes leais, e por isso uma das questões que se levantam é "Como é que uma empresa desenvolve relações duradouras com os seus clientes?" (Bolton, 1998). Uma vez que os consumidores dão bastante peso à satisfação acumulada anterior, as empresas devem focar-se nos consumidores logo na fase inicial da relação – se as experiências dos consumidores não são satisfatórias, a relação será provavelmente muito curta (Bolton, 1998).

As estratégias de recuperação por parte do serviço descrevem as acções que os fornecedores do serviço tomam para responder às falhas do próprio serviço (Gronroos, 1988). As acções mais comuns e frequentemente usadas são, pedido de desculpa, assistência, e/ou compensação (Bitner, Booms, e Tetreault, 1990; Hart et al., 1990; Hoffman, Kelley, e Rotasky, 1995; Kelley, Hoffman, e Davis, 1993). A sua eficácia depende da situação e é influenciada por factores como severidade do problema, criticalidade/intensidade, e tipo de serviço. A eficácia depende também da forma como o empregado que tem contacto com o cliente lida com a situação: sensibilidade, empatia, e compreensão melhoram a eficácia da estratégia (Bitner, Booms, e Tetreault, 1990; Hart et al., 1990; Smith, Bolton, e Wagner, 1990). Assim, tanto o que é feito (ex. compensação) e como é feito (ex. resposta rápida) contribui para a eficácia da estratégia de recuperação. Por exemplo, um pedido de desculpas é uma estratégia de "como é feito" e é a acção mínima que pode ser tomada quando ocorre um problema (Bitner, Booms, e Tetreault, 1990), e é recomendada como um requisito para a recuperação (Hart et al., 1990).

Por debaixo da eficácia das estratégias de recuperação está o conceito de troca. A falha do serviço e recuperação podem ser vistos como uma troca, em que o cliente experimenta a perda devido à falha do serviço, e a empresa tenta providenciar um ganho, na forma de recuperação do serviço, para compensar a perda do cliente (Smith et al., 1999). As avaliações que o cliente faz da falha do serviço e a sua recuperação depende do tipo e quantidade de recursos perdidos e ganhos durante a troca (Levesque, e McDougall, 2000).

Enquanto que um pedido de desculpas é melhor que nada (Smith et al., 1999), um pedido de desculpas sozinho é relativamente ineficaz quando um cliente se depara com uma falha no serviço (Goodwin e Ross, 1992; Hoffman, Kelley, e Rotasky, 1995; Webster e Sundaram, 1998). Regra geral, os clientes esperam algum ganho (ex. assistência, compensação) pela sua perda (falha do serviço) (Smith et al., 1999; Tax, Brown, e Chandrashekar, 1998). Um pedido de desculpas oferece pouco ganho mas pode ser eficaz quando se trata de falhas mínimas do serviço (Levesque, e McDougall, 2000).

A assistência envolve agir para rectificar o problema. A assistência é, ela só, provavelmente a estratégia de recuperação mais eficaz, porque pode levar o cliente de volta à proposta inicial de compra do serviço/produto (Levesque, e McDougall, 2000).

A compensação, envolve o pagamento a dinheiro pelo inconveniente causado ao cliente e pode ser necessário se a falha não tiver resolução. Em termos de ganhos e perdas, aumentar a compensação deverá levar a uma maior satisfação com a recuperação do serviço (Levesque, e McDougall, 2000). Em todo o caso, em situações particulares, compensações mais altas podem levar os clientes a sentirem-se menos satisfeitos porque foram compensados em demasia (Smith et al., 1999). Enquanto os consumidores querem ganhar algo pela sua situação de

perda, e o aumento do ganho através da compensação e assistência deverá aumentar a satisfação, deverá haver um limite superior para o ganho (Levesque, e McDougall, 2000).

Num estudo sobre incidentes críticos no retalho os autores Kelley et al. (1993), descobriram altos níveis de satisfação e retenção com a assistência na forma de substituição e correção. A compensação, na forma de descontos, reportava nominalmente valores de satisfação superiores. Em outro estudo sobre incidentes críticos em serviços de restaurante, a compensação recebeu valores de satisfação e retenção superiores do que a assistência (Hoffman, Kelley, e Rotasky, 1995).

Dois estudos manipularam de forma experimental as falhas de um serviço e estratégias de recuperação para investigar os efeitos relativos de um pedido de desculpas, compensação e assistência. Os autores Darida, Levesque, e McDougall (1996), concluíram que somente o pedido de desculpas era a estratégia menos eficaz, e que melhorias significativas na lealdade dos respondentes surgiam quando a assistência e a compensação eram adicionadas aos esforços de recuperação. Tanto a severidade do problema como a sua intensidade moderaram os esforços de recuperação. O segundo estudo examinou a eficácia relativa do pedido de desculpas, compensação (25% ou 50% de desconto), e uma forma de assistência (voltar a prestar o serviço) após uma falha do serviço envolvendo atraso (Webster e Sundaram, 1998). Tanto os esforços de recuperação como a "criticalidade" tiveram um efeito significativo bem como um efeito de interação nas intenções de lealdade. Em situação de "criticalidade" baixa, a compensação era a mais eficaz, seguida da assistência. Em situação de "criticalidade" alta, a assistência era mais eficaz, seguida pela compensação.

Um terceiro estudo, usando dois cenários de serviços, examinou quatro estratégias de recuperação (compensação, rapidez de resposta, pedido de desculpas, iniciação da recuperação) após a falha do serviço (Smith et al., 1999). A falha ou era uma falha central (ex. negação) ou uma falha de processo (ex. serviço desatento) e era um problema de alta ou baixa severidade (ex. negação, ou tipo errado de quarto). Quando os clientes enfrentaram falhas centrais, transmitiram valores superiores de justiça (que estavam ligados à satisfação) com a compensação e acção rápida. Além disso, a severidade do problema forneceu resultados misturados; em alguns casos, a alta severidade (versus baixa severidade) reduziu a eficácia das estratégias de recuperação; noutros não teve qualquer efeito. Globalmente, enquanto que a eficácia das estratégias de recuperação variavam dependendo do tipo de serviço e severidade do problema, a compensação contribuía fortemente para a satisfação.

A maior implicação destes três estudos é que a eficácia relativa das estratégias de recuperação eram específicas de cada situação: factores tais como severidade do problema e "criticalidade" tiveram impacto em estratégias de recuperação específicas. Além disso, a eficácia relativa da assistência versus compensação foi um pouco misturada. Finalmente, oferecer altos níveis de compensação versus baixos níveis de compensação foi mais eficaz, e oferecer assistência e compensação em conjunto versus assistência ou compensação em separado era mais eficaz.

Levesque, e McDougall (2000), apresentam no seu paper "Service Problems and Recovery Strategies: An Experiment", as diferentes estratégias de recuperação que foram referidas neste capítulo, as suas causas e os seus efeitos de forma esquemática e a qual considero bastante interessante (fig. 5).



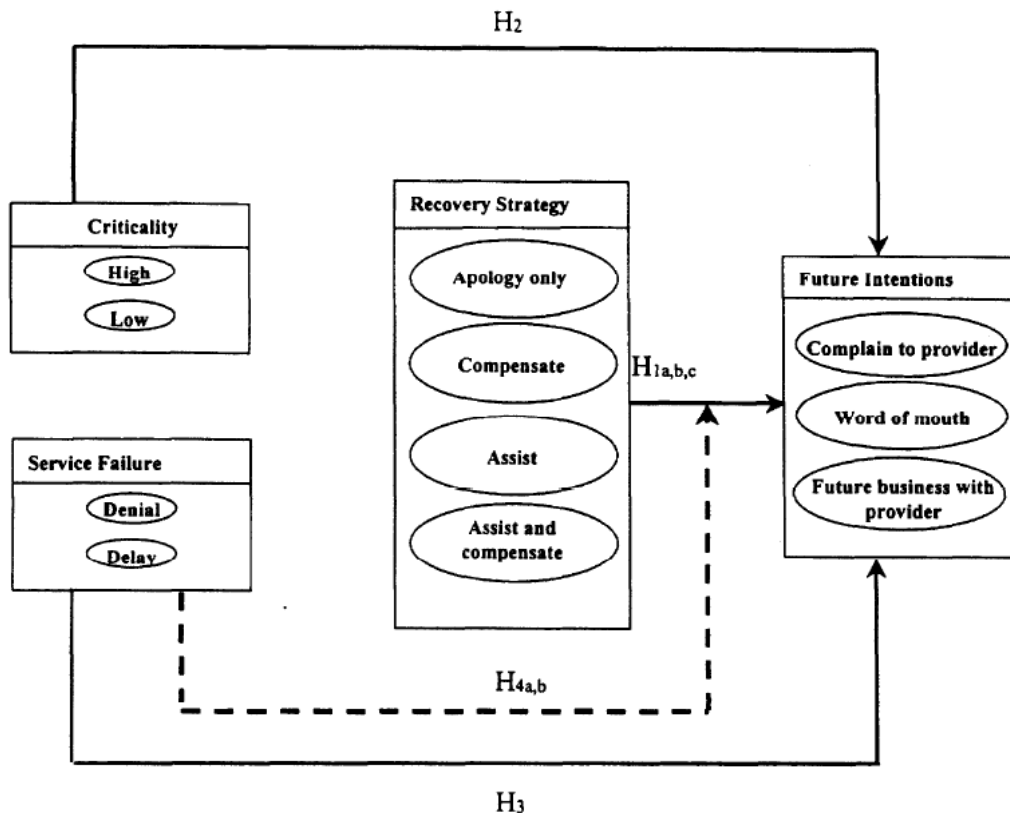


Fig. 5. Os efeitos das estratégias de recuperação em intenções futuras.  
Levesque, T., McDougall, G. (2000). *Service Problems and Recovery Strategies: An Experiment*. Canadian Journal of Administrative Sciences

Estes autores estudaram algumas hipóteses que se revelaram verdadeiras:

- H1a: quando ocorre uma falha num serviço central, oferecer apenas um pedido de desculpas é menos eficaz do que assistência ou compensação em termos da melhoria das intenções futuras dos clientes perante o fornecedor do serviço;
- H1b: quando ocorre uma falha num serviço central, não haverá diferença entre assistência versus compensação em termos da melhoria das intenções futuras dos clientes perante o fornecedor do serviço;
- H1c: quando ocorre uma falha num serviço central, uma estratégia de recuperação que ofereça assistência ou compensação, será menos eficaz do que uma que combine assistência e compensação, em termos da melhoria das intenções futuras dos clientes perante o fornecedor do serviço;

## **2.8 Pesquisas futuras**

Alguns pontos importantes ainda não foram abordados e estudados, sendo conseqüentemente uma lacuna na literatura referente a incidentes críticos. Nomeadamente, seria importante perceber em que extensão os eventos notavelmente positivos, poderão compensar os eventos negativos, e em que medida a ocorrência recorrente de eventos negativos podem ser compensados por um evento negativo de intensidade elevada. Certamente as situações em que ocorrem os eventos condicionaram estas respostas, mas seria importante estabelecer um padrão útil às empresas.

## **3. Metodologia**

A metodologia mais frequentemente utilizada para o estudo de incidentes críticos é a CIT (Critical Incident Technique), ou Método de Incidentes Críticos. Todas as restantes metodologias utilizadas nas pesquisas por vários autores para o estudo de incidentes críticos são metodologias qualitativas ou quantitativas adaptadas ao target que se quer estudar, à indústria e à situação que está em estudo.

Uma vez que a maioria dos autores refere a metodologia CIT como opção ao estudo dos incidentes críticos, considero importante a sua apresentação nesta dissertação.

### **3.1 CIT**

Bitner (1990) utilizou o método de incidentes críticos desenvolvido inicialmente para o uso na indústria por Flanagan (1954). Aqui o método é adaptado para identificar as fontes de serviços satisfatórios e insatisfatórios no ponto de vista dos clientes.

CIT (Critical Incident Technique) consiste num conjunto específico de procedimentos para recolher observações do comportamento humano e classificá-las de forma a torná-las úteis na identificação de problemas específicos (Flanagan 1954).

Através de entrevistas ou observação, o CIT regista eventos e comportamentos que levam ao sucesso ou fracasso no cumprimento de um determinado objectivo (Ronan e Lathan 1974).

Primeiro, o método de incidentes críticos mostra ser uma ferramenta útil para analisar a satisfação e insatisfação dos clientes no relacionamento do cliente com o serviço. Descobrir estes pontos de satisfação e insatisfação permite às empresas desenvolver programas de treino dos empregados. O método permite ao investigador ir para além de conceitos generalistas como "simpático, eficiente, profissional" para o verdadeiro comportamento dos empregados que estão relacionados com estes aspectos.

Segundo, o sistema de classificação que emerge dos resultados pode ser usado pelos gestores das indústrias em estudo e pode ser aplicado a outros serviços onde existe contacto entre empregados e clientes.

Também Bejou (1998) utilizou uma abordagem de incidentes críticos no ponto de vista dos clientes para analisar os dados. O método procura compreender as situações onde a qualidade falhou, através da geração de descrições detalhadas dos incidentes críticos tais como os clientes os perceberam.

Neste estudo a metodologia consistia em entrevistas pessoais onde os inquiridos identificavam o que consideravam ser um incidente crítico negativo na sua relação com uma companhia

aérea. Era pedido aos inquiridos que distinguissem se consideravam a falha como sendo um pequeno engano ou grande engano, em termos do seu efeito global no serviço recebido. Seguindo a abordagem de Edvardson (1992), a análise começou com um escrutínio cuidadoso do relatório de incidentes críticos. Os incidentes foram classificados num número de categorias por dois investigadores que trabalharam independentemente um do outro. Para classificar incidentes de acordo com a natureza da falha do serviço, foram classificados conforme representassem um pequeno engano ou um grande engano percebido pelo inquirido. Foi pedido aos inquiridos que se pronunciassem sobre a severidade da falha que reportaram, e isto serviu de informação à classificação dos investigadores. No entanto, sentiu-se que nalguns casos, os inquiridos sub ou sobestimaram a severidade da falha declarada. A intervenção dos investigadores neste processo passa por aumentar a subjectividade e consistência do processo de ordenação dos incidentes.

A CIT é um procedimento sistemático para capturar características relativas aos sucesso e/ou falha de uma tarefa específica (Ronan e Latham 1974).

Esta técnica particular foi usada eficazmente num número de estudos recentes. Aplicações recentes de CIT que relacionam satisfação e insatisfação no contacto com o serviço incluem Bitner, Booms, e Tetreault (1990), Bitner, Booms e Mohr (1994), Hoffman, Kelley, e Rotalsky (1995), Johnston (1995), ou Youngdahl e Kellogg (1997), Dasu e Rao (1999), e Miller, Craighead e Karwan (2000).

Na literatura sobre investigações a serviços "service research literature", a abordagem da CIT foca-se nos encontros com o serviço, e esta técnica foi a mais utilizada no estudo de momentos de verdade (Edvardsson e Roos, 2001).

Uma vantagem da CIT é que gera descrições detalhadas do processo do porque é que um problema do serviço e subsequente recuperação pode ser satisfatória ou insatisfatória (Johnston, 1995).

Para evitar ideias e interpretações preconcebidas, a classificação dos resultados deverá ser feita por duas pessoas separadamente (Edvardsson, 1992).

A Técnica dos Incidentes Críticos é um método flexível que usualmente assenta em 5 áreas principais. A primeira é determinar e reexaminar o incidente, e de seguida coleccionar os detalhes do incidente junto dos participantes. Quando todos os factos estão recolhidos, o próximo passo é identificar as questões/temas em questão. De seguida, pode ser tomada uma decisão em como resolver essas questões baseada em várias soluções possíveis. Por último, e o mais importante, é a avaliação, que irá determinar se a solução que foi seleccionada irá resolver a causa principal da situação e não irá causar mais problemas futuros.

Existem vantagens e desvantagens na utilização desta metodologia. No entanto, a CIT demonstrou ser um bom método desde que foi apresentado pela primeira vez em 1954. Relativamente poucas modificações foram sugeridas ao método, nos mais de 50 anos desde que foi introduzido, e apenas mudanças menores foram feitas à abordagem original de Flanagan. Isto indica uma certa robustez.

✓ Vantagens

- Método flexível, que pode ser usado em várias áreas
- Os dados são recolhidos na perspectiva do respondente e por suas palavras
- Não força o respondente a nenhuma resposta sugerida
- Identifica eventos raros que podem não ser encontrados por outros métodos que se focam apenas em eventos comuns do dia-a-dia
- Útil quando o problema ocorre mas a causa e a severidade são desconhecidas
- De baixo custo e providencia informação muito rica
- Pode ser aplicado usado questionários ou entrevistas.

- ✓ Desvantagens
  - Um primeiro problema vem do tipo de incidentes reportados. A Técnica de Incidentes Críticos irá confiar em eventos recordados pelos consumidores e irá também requerer da descrição exacta e sincera dos mesmos. Uma vez que os incidentes críticos geralmente confiam na memória, os incidentes podem ser imprecisos e por vezes esquecidos.
  - O método está ligeiramente enviesados por incidentes recentes, uma vez que são mais fáceis de recordar
  - Irá enfatizar apenas eventos raros; eventos mais comuns serão “perdidos”
  - Os respondentes podem não estar dispostos a tomarem algum do seu tempo para referir (ou escrever) uma história completa quando estão a descrever um incidente crítico.

### **3.1 Notas para o estudo prático**

Através do estudo realizado por Bejou (1998), foi possível recolher algumas notas importantes para o estudo prático que deverá seguir esta dissertação:

- ✓ A dimensão da amostra deverá ser considerada adequada apenas para a análise exploratória e uma amostra superior é necessária para validar o estudo.
- ✓ Enquanto os inquiridos são questionados sobre se consideram uma pequena ou grande falha, existe a necessidade em normalizar as suas respostas de certa forma, uma vez que o que é percebido como pequena falha por uma pessoa pode ser percebido como grande falha por outra.
- ✓ O problema de basear os níveis de falha somente nas respostas dos inquiridos, ou somente numa medida supostamente subjectiva é um problema inerente à aplicação da pesquisa qualitativa da técnica de incidentes críticos a modelos quantitativos, tal como o que foi usado neste estudo para relacionar a falha do serviço à duração da relação.

As perguntas de resposta aberta são de importância vital (Mittal, 1998), nesse sentido na impossibilidade de realizar uma fase qualitativa a este estudo, aconselho a inclusão de perguntas apertadas no questionário quantitativo por forma a analisar mais aprofundadamente a subjectividade inerente aos incidentes críticos e à sua severidade apercebida.

## **3.2 Metodologia quali-quanti**

Através do trabalho prático será possível confirmar ou não algumas das afirmações que apresento nesta dissertação.

A análise dos incidentes críticos, pela sua subjectividade, deverá ter não só uma metodologia quantitativa, como uma metodologia qualitativa também. Através de uma análise mais qualitativa poderemos perceber mais em profundidade quais os incidentes que queremos estudar e de que forma foram interpretados pelos clientes. Numa fase posterior quantitativa, passamos a uma concretização efectiva de como esses incidentes críticos afectam a relação com os clientes e em que proporção.

Nesse sentido, num âmbito geral de avaliação de incidentes críticos, apresento de seguida algumas questões que considero chave para o trabalho prático.

- ✓ Identificação dos vários incidentes
- ✓ Avaliação da intensidade dos incidentes
- ✓ Avaliação da frequência dos incidentes
- ✓ Identificação das três reacções de incidentes críticos (cognitivo, emocional e comportamental)
- ✓ Avaliação da responsabilidade percebida pelo incidente
- ✓ Avaliação dos efeitos dos vários tipos de incidentes

### **3.2.2 Guião qualitativo**

Para que seja possível minimizar os efeitos de subjectividade dos incidentes críticos, a metodologia qualitativa apresenta-se como a mais apropriada. Assim, apresento um esboço de um guião que poderá ser utilizado durante a recolha para o estudo prático:

- ✓ Caracterização
  - ✓ Há quanto tempo é cliente desta empresa?
  - ✓ Qual a frequência de visita?
  - ✓ Até que ponto diria que está satisfeito com a empresa?
- ✓ Identificação dos vários incidentes
  - ✓ Recorda-se de alguma situação que tenha modificado o seu comportamento ou a sua opinião sobre a empresa?
  - ✓ Considerou essa situação como positiva ou negativa?
  - ✓ Em que medida considera esse incidente positivo ou negativo?
  - ✓ Quais as características que tornaram esse incidente positivo e negativo?
  - ✓ Considera que o incidente (positivo ou negativo) ocorreu dentro das suas expectativas?
  - ✓ O que sentiu relativamente à sua pessoa com a ocorrência desse incidente?
  - ✓ O que sentiu relativamente à empresa com a ocorrência desse incidente?
  - ✓ Após a ocorrência deste incidente como avalia a sua confiança perante a empresa?
  - ✓ De que forma este incidente modificou a sua satisfação com a empresa?

- ✓ Avaliação da intensidade dos incidentes
  - ✓ Se tivesse que definir esse incidente como muito negativo ou muito positivo, como o definiria? Porquê?
  - ✓ Se tivesse que definir esse incidente como muito crítico ou pouco crítico, como o definiria? Porquê?
  - ✓ Qual foi para si a gravidade deste incidente?
  - ✓ Como é que acha que este incidente poderia ser menos grave?
  - ✓ O que prefere: Serviços mais caros e de maior qualidade, ou serviços mais baratos, mas consequentemente de menor qualidade? Porquê? Em qual destas situações pensa que existe probabilidade de ocorrerem mais falhas.
  
- ✓ Avaliação da frequência dos incidentes
  - ✓ Foi a primeira vez que aconteceu um incidente deste género?
  - ✓ Quantas vezes já teve situações que considere positivas com esta empresa?
  - ✓ Quantas vezes já teve situações que considere negativas com esta empresa?
  - ✓ De que forma o número de vezes que ocorreu esta situação influenciou a sua recompra?
  - ✓ De que forma o número de vezes que ocorreu esta situação influenciou a sua satisfação?
  
- ✓ Identificação das três reacções a incidentes críticos (cognitivo, emocional e comportamental)
  - ✓ Até que ponto este incidente foi benéfico ou prejudicial para a sua vida?
  - ✓ Considerou-se lesado financeiramente com a ocorrência deste evento?
  - ✓ Tem algum compromisso com esta empresa ou recorre a ela de livre vontade?
  - ✓ Como é que sentiu com a ocorrência deste evento?
  - ✓ Sentiu que a empresa teve algum cuidado consigo enquanto cliente?
  - ✓ Considera que este incidente alterou o seu relacionamento com os empregados da empresa e empresa em si?
  - ✓ Continuara a ser cliente da empresa?
  - ✓ Irá recomendar a empresa a algum familiar ou amigo?
  - ✓ Contou a ocorrência do incidente a algum familiar ou amigo?
  
- ✓ Avaliação da responsabilidade percebida pelo incidente
  - ✓ Considera que a responsabilidade pelo sucedido foi do funcionário específico que o atendeu, é de toda a equipa de funcionários, ou é da empresa em geral?
  - ✓ Considera mais grave a culpabilidade ser atribuída à empresa ou aos seus empregados?
  - ✓ Como é que classifica o evento negativo que experimentou? Incontrolável pela empresa, ou Controlável pela empresa? E Externo à empresa ou Interno à empresa?

- ✓ Avaliação dos efeitos dos vários tipos de incidentes
  - ✓ Que efeitos teve esse incidente no seu comportamento futuro perante a empresa?
  - ✓ Como é que a empresa reagiu a esta situação?
  - ✓ A reacção por parte da empresa a este incidente correspondeu às suas expectativas?
  - ✓ Contou a algum amigo ou familiar sobre o sucedido?
  - ✓ Algum amigo ou familiar comentou consigo alguma situação semelhante?
  - ✓ Depois deste incidente (positivo ou negativo) considera que a sua relação com a empresa ficou mais forte ou enfraquecida?
  - ✓ Antes do incidente considerava-se um cliente leal?
  - ✓ Depois do incidente considera-se um cliente leal?
  
- ✓ Avaliação das estratégias de recuperação
  - ✓ De que forma a empresa tentou resolver o problema?
  - ✓ Ficou satisfeito com o que a empresa fez para resolver o problema? Porquê?
  - ✓ A atitude da empresa perante o problema alterou de alguma forma o seu comportamento perante a empresa?
  - ✓ O que considera que deveria ter sido feito para solucionar o seu problema?

### **3.3 Sugestão para o questionário quantitativo**

Relativamente ao questionário quantitativo, certamente as questões de interesse serão semelhantes às apresentadas no guião qualitativo, por forma a quantificarmos essa informação. Uma vez que estamos a lidar com um questionário de deverá demorar cerca de 30 a 40 minutos, a recolha deverá ser feita através de entrevista pessoal.

Devo alertar para o facto de que estamos a avaliar uma empresa hipotética X e que as perguntas e os códigos de resposta deverão ser adaptados a uma situação específica.

Bom dia / Boa tarde! O meu nome é ... eu sou entrevistador de uma empresa de estudos de mercado, e estamos a realizar um estudo junto dos clientes da empresa x. Importa-se de responder a um questionário? Desde já agradeço a sua colaboração. Asseguro-lhe que todas as respostas são confidenciais sendo os dados tratados como um todo e nunca individualmente.

**P.1. Há quanto tempo é cliente da empresa x? (UMA SÓ RESPOSTA)**

- Mais de 1 ano .....1
- 6 Meses a 1 ano .....2
- 4 A 5 meses.....3
- 2 A 3 meses.....4
- Há 1 mês.....5
- Há menos tempo .....6
- Ns/Nr .....99

**P.2. Com que frequência costuma visitar a empresa x? (UMA SÓ RESPOSTA)**

- Todos os dias .....1
- 2 A 3 vezes por semana .....2
- De 15 em 15 dias.....3
- 1 Vez por mês.....4
- De 2 em 2 meses.....5
- Mais raramente.....6
- Ns/Nr .....99

**P.3. Numa escala de 0 a 10 em que 0 significa "Nada satisfeito" e 10 significa "Muito satisfeito", como é que avalia o seu grau de satisfação global com a empresa x? (Mostrar lista com escala) (SE Ns/NR REGISTRAR "99")**

Avaliação global da empresa ..... '\_\_\_' '\_\_\_'

**P.4. Recorda-se de alguma situação que tenha modificado o seu comportamento ou a sua opinião sobre a empresa, tenha sido ela positiva ou negativa? (REGISTRAR TUDO QUE O ENTREVISTADO DISSER – VÁRIAS RESPOSTAS POSSÍVEIS)**

**P.5. Considerou essa situação como muito positiva, positiva, negativa ou muito negativa? (UMA SÓ RESPOSTA)**

- Muito positiva .....4
- Positiva.....3
- Negativa .....2
- Muito negativa .....1
- Ns/Nr .....99

**P.6. Porque é que considera essa situação \_\_\_\_\_ (Ver P.5)? (REGISTRAR TUDO QUE O ENTREVISTADO DISSER – VÁRIAS RESPOSTAS POSSÍVEIS)**

**P.7. Enquanto cliente desta empresa, já tinha ocorrido mais alguma situação deste género? (UMA SÓ RESPOSTA)**

- Sim .....1
- Não .....2
- Ns/Nr .....99



**Importância e Efeitos de Incidentes Críticos na Satisfação e Lealdade do Cliente**

**P.8.** Quantas situações especialmente positivas já ocorreram enquanto é cliente desta empresa. **(SE Ns/NR REGISTRAR "99")**

Ocorrências positivas ..... ' \_\_\_\_ ' / \_\_\_\_ '

**P.9.** Esse número de ocorrências positivas influenciou de alguma forma o seu comportamento face à empresa? **(UMA SÓ RESPOSTA) (FAZER A PERGUNTA MESMO QUE A RESPOSTA NA P.8. TENHA SIDO ZERO)**

Sim .....1 **Passar para P.10**  
 Não .....2 **Passar para P.11**  
 Ns/Nr .....99 **Passar para P.11**

**P.10.** Como é que esse número de ocorrências positivas influenciou de alguma forma o seu comportamento face à empresa? **(REGISTRAR TUDO QUE O ENTREVISTADO DISSER – VÁRIAS RESPOSTAS POSSÍVEIS)**

**P.11.** E de que forma esse número de ocorrências positivas influenciou a sua satisfação face à empresa? Utilize uma escala de 0 a 10 em que 0 significa "Influenciou muito negativamente" e 10 significa "Influenciou muito positivamente". **(Mostrar lista com escala) (SE Ns/NR REGISTRAR "99")**

Influencia ..... ' \_\_\_\_ ' / \_\_\_\_ '

**P.12.** Quantas situações especialmente negativas já ocorreram enquanto é cliente desta empresa. **(SE Ns/NR REGISTRAR "99")**

Ocorrências negativas ..... ' \_\_\_\_ ' / \_\_\_\_ '

**P.13.** Esse número de ocorrências negativas influenciou de alguma forma o seu comportamento face à empresa? **(UMA SÓ RESPOSTA) (FAZER A PERGUNTA MESMO QUE A RESPOSTA NA P.12. TENHA SIDO ZERO)**

Sim .....1 **Passar para P.14**  
 Não .....2 **Passar para P.15**  
 Ns/Nr .....99 **Passar para P.15**

**P.14.** Como é que esse número de ocorrências negativas influenciou de alguma forma o seu comportamento face à empresa? **(REGISTRAR TUDO QUE O ENTREVISTADO DISSER – VÁRIAS RESPOSTAS POSSÍVEIS)**

**P.15.** E de que forma esse número de ocorrências negativas influenciou a sua satisfação face à empresa? Utilize uma escala de 0 a 10 em que 0 significa "Influenciou muito negativamente" e 10 significa "Influenciou muito positivamente". **(Mostrar lista com escala) (SE Ns/NR REGISTRAR "99")**

Influencia ..... ' \_\_\_\_ ' / \_\_\_\_ '

**P.16.a** Vamos agora falar de intensidade dessa ocorrência. Como avalia a intensidade dessa situação específica? Utilize uma escala de 0 a 10 em que 0 significa "Nada crítico" e 10 significa "Muito crítico". **(Mostrar lista com escala) (SE Ns/NR REGISTRAR "99")**

Intensidade ..... ' \_\_\_\_ ' / \_\_\_\_ '

**P.16.b** Porquê? **(REGISTRAR TUDO QUE O ENTREVISTADO DISSER – VÁRIAS RESPOSTAS POSSÍVEIS)**

**P.17.a** E qual a avaliação que faz relativamente à gravidade desse evento? Utilize uma escala de 0 a 10 em que 0 significa "Nada grave" e 10 significa "Muito grave". **(Mostrar lista com escala) (SE Ns/NR REGISTRAR "99")**

Gravidade ..... ' \_\_\_\_ ' / \_\_\_\_ '

**P.17.b** Porquê? **(REGISTAR TUDO QUE O ENTREVISTADO DISSER – VÁRIAS RESPOSTAS POSSÍVEIS)**

**P.18.** Na sua opinião, o que acha que poderia ter sido feito para reduzir a gravidade do incidente? **(REGISTAR TUDO QUE O ENTREVISTADO DISSER – VÁRIAS RESPOSTAS POSSÍVEIS)**

**P.19.** Pensando agora nas expectativas que tinha sobre a empresa quando primeiramente decidiu ser cliente, como é que avalia essas expectativas após a ocorrência do evento em questão? Utilizando novamente uma escala de 0 a 10, mas neste caso em que 0 significa "Defraudou totalmente as minhas expectativas" e 10 significa "Estava totalmente de acordo com as minhas expectativas", como é que avalia as expectativas que tinha perante a empresa antes da ocorrência do evento? **(Mostrar lista com escala) (SE Ns/NR REGISTAR "99")**

Expectativas perante a empresa ..... \ \_\_\_ ' \_\_\_ '

**P.20.** E diria que ficou surpreendido com a ocorrência do evento, ou de certa forma estava à espera que ele ocorresse? Para responder a esta pergunta utilize por favor uma escala de 0 a 10, em que 0 significa "Não fiquei nada surpreendido" e 10 significa "Fiquei muito surpreendido", com a ocorrência do incidente? **(Mostrar lista com escala) (SE Ns/NR REGISTAR "99")**

Surpresa perante o incidente..... \ \_\_\_ ' \_\_\_ '

**P.21.** Após a ocorrência desta situação diria que a sua confiança perante a empresa aumentou, manteve-se ou diminuiu? **(UMA SÓ RESPOSTA)**

- Aumentou.....1
- Manteve-se.....2
- Diminuiu.....3

**P.22.** E antes da ocorrência deste evento específico, qual era o seu grau de satisfação com a empresa? Utilize a mesma escala de satisfação que utilizou há pouco, ou seja, de 0 a 10 em que 0 significa "Nada satisfeito" e 10 significa "Muito satisfeito", como é que avalia o seu grau de satisfação com a empresa x antes da ocorrência? **(Mostrar lista com escala) (SE Ns/NR REGISTAR "99")**

Avaliação da empresa antes da ocorrência..... \ \_\_\_ ' \_\_\_ '

**P.23.** Vou ler-lhe um conjunto de frases que algumas pessoas disseram relativamente a um evento semelhante ocorrido com esta empresa, e gostaria que me dissesse até que ponto considera que cada uma das frases se aplica a si. Utilize uma escala de 0 a 10, em que 0 significa "Não se aplica nada" e 10 significa que se "Aplica totalmente" **(Mostrar lista com escala) (SE Ns/NR REGISTAR "99")**

- Este evento foi benéfico para a minha vida..... \ \_\_\_ ' \_\_\_ '
- Considero-me lesado financeiramente com a ocorrência deste evento ..... \ \_\_\_ ' \_\_\_ '
- Tenho um compromisso com esta empresa ..... \ \_\_\_ ' \_\_\_ '
- Senti-me muito contente com a ocorrência deste evento..... \ \_\_\_ ' \_\_\_ '
- Senti que a empresa teve um cuidado especial comigo enquanto cliente ..... \ \_\_\_ ' \_\_\_ '
- Este evento alterou o meu relacionamento com os empregados da empresa ..... \ \_\_\_ ' \_\_\_ '
- Este evento alterou o meu relacionamento com a empresa em si..... \ \_\_\_ ' \_\_\_ '
- Continuarei a ser cliente desta empresa..... \ \_\_\_ ' \_\_\_ '
- Irei recomendar a empresa a um familiar ou amigo ..... \ \_\_\_ ' \_\_\_ '
- A minha relação com a empresa ficou mais forte ..... \ \_\_\_ ' \_\_\_ '
- Contei a ocorrência do incidente a um familiar ou amigo..... \ \_\_\_ ' \_\_\_ '

**Importância e Efeitos de Incidentes Críticos na Satisfação e Lealdade do Cliente**

**P.24.** Quem é que responsabiliza pela ocorrência desta situação em especial? A empresa, os empregados, ou o contexto da própria situação? **(UMA SÓ RESPOSTA)**

- Empresa .....1
- Empregados .....2
- Contexto.....3
- Ns/Nr .....99

**P.25.** Perante um acontecimento negativo, o que é que considera mais grave, a culpa ser da empresa ou dos seus empregados? **(UMA SÓ RESPOSTA)**

- Empresa .....1
- Empregados .....2

**P.26.** Na sua opinião até que ponto considera que o evento seria controlável pela empresa? Utilize por favor uma escala de 0 a 10, em que 0 significa "Totalmente incontrolável" e 10 significa "Totalmente controlável"? **(Mostrar lista com escala) (SE Ns/NR REGISTRAR "99")**

Controle do incidente ..... ' \_\_\_\_ ' / ' \_\_\_\_ '

**P.26.** E considera que este evento teve uma causa externa à empresa ou uma causa interna à empresa? **(UMA SÓ RESPOSTA)**

- Causa externa.....1
- Causa interna .....2

**VER P.5**  
**SE O EVENTO FOI NEGATIVO OU MUITO NEGATIVO (COD. 2 OU 1), SEGUIR COM P.27.**  
**CASO CONTRÁRIO PASSAR PARA DADOS DE CARACTERIZAÇÃO**

**P.27.** A empresa tomou alguma medida perante a ocorrência deste incidente negativo? **(UMA SÓ RESPOSTA)**

- Sim .....1 **Passar para P.28**
- Não .....2 **Passar para P.29**
- Ns/Nr .....99 **Passar para P.29**

**P.28.** Que medidas a empresa tomou para resolver o incidente? **(REGISTAR TUDO QUE O ENTREVISTADO DISSER – VÁRIAS RESPOSTAS POSSÍVEIS)**

**P.29.** Numa escala de 0 a 10 em que 0 significa "Nada satisfeito" e 10 significa "Muito satisfeito", como é que avalia o seu grau de satisfação com a forma como a empresa resolveu o incidente? **(Mostrar lista com escala) (SE Ns/NR REGISTRAR "99")**

Avaliação com a resolução do incidente ..... ' \_\_\_\_ ' / ' \_\_\_\_ '

**P.30.** Em que medida a forma como a empresa reagiu perante o problema alterou a sua satisfação global com a empresa? Utilize uma escala de 0 a 10 em que 0 significa "Alterou muito negativamente" e 10 significa "Alterou muito positivamente". **(Mostrar lista com escala) (SE Ns/NR REGISTRAR "99")**

Alteração na satisfação global ..... ' \_\_\_\_ ' / ' \_\_\_\_ '

**DADOS DE CARACTERIZAÇÃO**

## 4. Principais conclusões

Os incidentes críticos podem ser definidos consoante a situação a que se referem, no entanto acabam por se enquadrar em dois grandes grupos – Positivos ou Negativos. Dentro desta linha eles podem ser: Fundamentalmente positivos, Excederem as expectativas, Benevolentes, Malevolentes, Oportunistas, Competentes, Orientados para a resolução de problemas, Falhas no serviço, Momentos de verdade, Encontros “encounters”, ou Eventos. No fundo, são acontecimentos, momentos, experiências que ocorrem durante a relação cliente-empresa podendo alterar o comportamento do consumidor.

São os incidentes críticos negativos que têm um maior efeito na confiança, satisfação e lealdade do cliente sendo que os incidentes críticos negativos ou insatisfatórios têm mais impacto do que incidentes críticos positivos. Os incidentes críticos positivos aumentam a satisfação, enquanto incidentes críticos negativos afectam negativamente. Enquanto que os incidentes críticos positivos fomentam a satisfação do cliente, lealdade do cliente e intenções de compra, os incidentes críticos negativos afectam o comportamento do consumidor e levam a reclamações do consumidor, redução na boa vontade em ser cliente da firma de retalho, e em espalhar um comportamento de Word-of-mouth negativo

A satisfação global acumulada, que se desenvolve ao longo do tempo através do contacto com eventos do mesmo género, está relacionada positivamente com a satisfação acumulada com atributos individuais, e depende da frequência recordada dos incidentes críticos negativos. A frequência de todos os incidentes críticos negativos afecta a satisfação dos atributos específicos - a satisfação é inversamente proporcional à frequência dos incidentes críticos.

A “criticalidade” e severidade, são exemplos da intensidade de um incidente crítico e quanto maior a “criticalidade” e a severidade maiores serão os efeitos nocivos na satisfação e lealdade dos clientes.

Apesar da existência de incidentes críticos negativos, a sua frequência ou intensidade pode ser nalguns casos atenuada por eventos “benevolentes” por exemplo, ou por eventos que excedam as expectativas positivas do cliente, passando por técnicas de recuperação, ou pela forma como uma reclamação é resolvida. No fundo, o importante é que a empresa saiba resolver a situação de forma satisfatória para o cliente. Para além disso, um incidente crítico, tratado de forma correcta, oferece oportunidades particularmente boas para a companhia demonstrar que “vale a pena”. O que a empresa faz ou não relativamente a um incidente crítico faz com que o cliente desenvolva uma especial opinião sobre a empresa. Em casos em que a empresa desbloqueia a situação problemática de uma forma que seja satisfatória ao cliente, isto resulta frequentemente na descoberta por parte do consumidor de novas “qualidades” do fornecedor.

O tempo de relacionamento entre cliente e empresa pode ser também influenciador na forma como um incidente crítico negativo é apercebido. Uma falha ocorrida no início de uma relação entre o cliente e a empresa será percebida de forma mais adversa do que outra que ocorra numa altura mais tardia do relacionamento, porque o consumidor tem menos experiências de sucesso no serviço para poder contrabalançar a falha. Clientes comprometidos esperam uma resposta favorável quando uma falha do serviço ocorre, com maior probabilidade. Clientes comprometidos têm expectativas mais altas relativamente à recuperação do serviço.

Clientes leais parecem estar mais desapontados em falhas menos severas, pelo menos no ponto de vista do decréscimo de lealdade. Isto pode indicar que clientes leais ficam geralmente aborrecidos com problemas pouco severos, expressando grande desapontamento em “como isto lhes poderia ter acontecido”

A melhor forma de analisar incidentes críticos é através da Técnica de Incidentes Críticos (CIT). Foi utilizada em variadíssimos estudos e revelou ser bastante eficaz, gerando descrições detalhadas do processo do porque é que um problema do serviço e subsequente recuperação pode ser satisfatória ou insatisfatória.

Uma metodologia qualitativa é fortemente aconselhada, porque permite avaliar a subjectividade inerente aos incidentes críticos e entender melhor a sua intensidade apercebida.

Existe, no entanto, algumas lacunas na literatura relativamente ao número de incidentes críticos negativos e de que intensidade é necessário ocorrer até ao abandono por parte do cliente, tal como ao facto de vários incidentes positivos poderem compensar um negativo, ou não. Compreendo que a subjectividade inerente aos incidentes críticos e a diferença que existe entre os consumidores e as suas exigências dificultem as respostas a estes dois últimos pontos, no entanto parece-me interessante a sua análise.

## 5. Referências

- Barnes, J., Hadjimarcou, J. e Jacobs, R. (1999), "Assessing the role of customer in dyadic service encounters", *Journal of Customer Service on Marketing and Management*, 5 (2), 1-22.
- Bejou and Palmer (1998), "Service failure and loyalty: an exploratory empirical study of airline customers", *Journal of Services Marketing*, 12 (1), 7-22.
- Bejou, D., Edvardsson, B. e Rakowski, J. (1996), "A critical incident approach to examining the effects of service failures on customer relationships: the case of Swedish and US Airlines", *Journal of Travel Research*, 35 (1), 35-40.
- Bergenwall, M. Liljander, V. (1998), "Perceived service quality and consumption emotions related to satisfaction with a health care service", *Working Paper, Swedish School of Economics and Business Administration*.
- Berry, L., Parasuraman, A. (1991), *Marketing Services*. New York: The Free Press.
- Bitner, M., (1990), "Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses", *Journal of Marketing*, 54 (2), 69-82.
- Bitner, M., Booms, B. and Tetreault, M. (1990), "The service encounter: diagnosing favourable and unfavourable incidents", *Journal of Marketing*, 54 (1), 71-84.
- Bitner, M., Booms, B., Mohr, L. (1994), "Critical service encounters: The employee's viewpoint", *Journal of Marketing*, 58 (4), 95.
- Bolton, R. (1998), "A dynamic model of the duration of a customer's relationship with a continuous service provider: the role of satisfaction", *Marketing Science*, 17 (1), 45-65.
- Calzon, J. (1987), *Moments of Truth*, Ballinger, Cambridge, MA.
- Chandrashekar, M., Rotte, K., Tax, S., Grewal, R. (2007), "Satisfaction Strength and Customer Loyalty", *Journal of Marketing Research*, XLIV, 153-163.
- Chen, N., Lin, K., Kinshuk (2008), "Analysing users' satisfaction with e-learning using a negative critical incidents approach", *Innovations in Education and Teaching International*, 45 (2), 115-126.
- Cohen, J. and Reed, A. (2006), "Multiple-pathway anchoring and adjustment (MPAA) model of attitude generation an recruitment", *Journal of Consumer Research*, 33 (1), 1-15.
- Craighead, C. (2004), "The effects of Severity of Failure and Customer Loyalty on Service Recovery Strategies", *Production & Operations Management*, 13 (4), 307-321.
- Czepiel, J., Solomon, M., Suprenant, C., Gutman, E. (1985), "Service encounters: an overview", *The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses*, Lexington Books, Toronto, 3-15.
- Day, R., Landon, L. (1977), "Toward a theory of consumer complaining behaviour", *Consumer and Industrial Buying Behaviour*. New York: North-Holland, 425-437.

- Edvardsson, B. (1988), "Service Quality in Customer Relationships: A Study of Critical Incidents in Mechanical Engineering Companies", *Service Industries Journal*, 8 (4), 427-445.
- Edvardsson, B., Strandvik, T. (2000), "Is a critical incident critical for a customer relationship", *Managing Service Quality*, 10 (2), 82-91.
- Fisk, A., Schneider, W. (1984) "Memory as a function of attention, level of processing, and automatization", *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory and Cognition*, 10, 181-197.
- Friman, M. (2004), "The structure of affective reactions to critical incidents", *Journal of Economic Psychology*, 25, 331-353.
- Friman, M., Edvardsson, B., Garling, T. (2001), "Frequency of negative critical incidents and satisfaction with public transport services", *Journal of Retailing and Customer Services*, 8, 95-104.
- Gardial, S., Flint, D., Woodruff, R. (1996), "Trigger events: Exploring the relationships between critical events and consumer's evaluations, standards, emotions, values and behaviour", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour*, 9, 35-51.
- Greene, R. (1984), "Incidental learning of event frequency", *Memory and Cognition*, 12, 90-95.
- Grove, S. (1997), "The Impact of Other Customers on Service Experiences: A Critical Incident Examination of "Getting Along"", *Journal of Retailing Spring*, 73 (1), 63-85.
- Hastie, R., Park, B. (1986), "The relationship between memory and judgment depends on whether the judgment task is memory-based or on-line", *Psychological Review*, 93, 258-268.
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*, New York: Wiley
- Hirschman, A. (1970), *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations and states*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hock, S., Malcus, L., Hasher, L. (1986), "Frequency discrimination: Assessing global-level and element-level units in memory", *Journal of Experimental Psychology*, 12, 232-204.
- Kelley, H. H. (1973), "The processes of casual attribution", *American Psychologist*, 28, 107-128.
- Levesque, T., McDougall, G. (2000), "Service Problems and Recovery Strategies: An Experiment", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17 (1), 20-37.
- Mano, H., Oliver, R. (1993), "Assessing the dimensionality and structure of consumption experience: Evaluation, feeling and satisfaction", *Journal of Consumer Research*, 20, 451-466.
- Mattila, A. (2003), "The impact of cognitive inertia on post-consumption evaluation processes", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31 (3), 287-299.
- Mittal, V. (1998), "The Asymmetric Impact of Negative and Positive Attribute-Level Performance on Overall Satisfaction and Repurchase Intentions", *Journal of Marketing*, 62 (1), 33-47.
- Mohr, A., Bitner, M. (1991), "Mutual understanding between customers and employees in service encounters" *Advances in Consumer Research*, 18, 611-17.

- N'Goala, G. (2007), "Customer switching resistance (CSR)", *International Journal of Service Industry Management*, 5 (1), 510-533.
- Oliver, Ri. (1999), "Whence Consumer Loyalty?", *Journal of Marketing*, 63 (special issue), 33-44.
- Ostrom, A., Iacobucci, D. (1995), "Consumer trade-offs and the evaluation of services", *Journal of Marketing*, 59, 17-28.
- Peeters, G. Czapinski, J. (1990), "Positive-Negative asymmetry in evaluations: the distinction between affective and informational negativity effect", *European Review of Social Psychology*, 1, 33-60.
- Reichheld, F. (1996), *The Loyalty Effect*, Boston: Harvard Business School Press.
- Ronan, W., Lathan, G. (1974), "The reliability and validity of the critical incident technique: A closer look", *Studies in Personnel Psychology*, 6 (1), 53-64.
- Rust, R., Inman, J., Jia, J. and Zahorik, A. (1999), "What you don't know about customer-perceived quality: the role of customer-perceived expectation distributions", *Marketing Science*, 18 (1), 77-92.
- Schank, C., Abelson, R. (1974), *Scripts, Plans, Goals and Understanding*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Semon, T. (2005) "Dissatisfaction prevention is worth more", *Marketing News*, 66 (1), 15-37.
- Shostack, G. (1977), "Planning the service encounter", *The service Encounter*, Lexington Books, Lexington, MA, 243-254.
- Singh, J. (1988), "Consumer complaint intentions and behaviour: Definitional and taxonomical issues", *Journal of Marketing*, 52, 93-107.
- Singh, J., Wilkes, R. (1996), "When consumers complain: A path analysis of the key antecedents of consumer complaint response estimates", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24, 350-365.
- Sirdeshmukh, D., Singh, J. and Sabol, B. (2002) "Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges", *Journal of Marketing*, 66 (1), 15-37.
- Vilares, M. (2006), "Satisfação e Lealdade do Cliente", Aulas de Mestrado em Marketing Management (Introdução).
- Webster, E., Sundaram, D. (1998), "Service consumption criticality in failure recovery", *Journal of Business Research*, 41, 153-159.
- Wong, A., Sohal, A. (2003), "A critical incident approach to the examination of customer relationship management in a retail chain: an exploratory study", *Qualitative Market Research: An International Journal*, 6 (4), 248-262.
- Woodley, Z., Ellis, N. (1989), "Memory of frequency occurrence: Intelligence levels and retrieval cues", *Intelligence*, 13, 53-61.