UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ALTAIR CAMARGO FILHO

**RECUPERAÇÃO DE SERVIÇO NO DELIVERY DE REFEIÇÕES ONLINE: O
PROCESSO E SEUS EFEITOS NAS ATITUDES DE OBSERVADORES**

**ONLINE FOOD DELIVERY SERVICE RECOVERY: THE PROCESS AND ITS
EFFECTS ON OBSERVERS' ATTITUDES**

São Paulo
2020

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fábio Frezatti
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Eduardo Kazuo Kayo
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ALTAIR CAMARGO FILHO

**RECUPERAÇÃO DE SERVIÇO NO DELIVERY DE REFEIÇÕES ONLINE: O
PROCESSO E SEUS EFEITOS NAS ATITUDES DE OBSERVADORES**

**ONLINE FOOD DELIVERY SERVICE RECOVERY: THE PROCESS AND ITS
EFFECTS ON OBSERVERS' ATTITUDES**

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Doutor em Ciências.

Área de concentração: Administração Geral

Orientador: Prof. Dr. Gilmar Masiero

Versão original

São Paulo
2020

Catálogo na Publicação (CIP)
Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

Camargo Filho, Altair.
RECUPERAÇÃO DE SERVIÇO NO DELIVERY DE REFEIÇÕES
ONLINE: O PROCESSO E SEUS EFEITOS NAS ATITUDES DE
OBSERVADORES / Altair Camargo Filho. - São Paulo, 2020.
186 p.

Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, 2020.
Orientador: Gilmar Masiero.

1. Recuperação de serviços. 2. Falhas em serviços. 3. Teoria da Justiça.
4. Delivery de refeições online. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de
Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

AGRADECIMENTOS

Sem dúvidas, não seria possível concluir essa tese sem o apoio de diversas pessoas ao longo desses quatro últimos anos.

Agradeço a meus pais pelo incentivo à educação por toda a minha vida. Agradeço à Luciana pelo suporte, compreensão, companheirismo, e por fazer que tudo fique mais fácil quando estamos juntos.

Aos demais membros da família e amigos, agradeço por terem entendido os momentos de ausência e sempre me apoiaram nesse período de doutorado.

A meu orientador, Prof. Gilmar Masiero, agradeço pelas contribuições, pelas respostas sempre muito rápidas, pela prestatividade e por permitir que os temas de meus estudos fossem os mais agradáveis para mim.

Agradeço aos membros das bancas examinadoras por aceitarem prontamente meu convite e, tenho certeza, oferecer contribuições valiosas para que este trabalho tenha ainda mais impacto à teoria e à prática.

Aos professores e demais funcionários da FEA/USP, agradeço pela dedicação e solicitude de todos para fazer que a instituição seja um local especial, em que lembrarei sempre como um dos mais importantes da minha vida.

Ainda, reitero meus agradecimentos a todos os gestores e clientes de restaurantes que dedicaram parte dos seus tempos para responder as pesquisas aqui apresentadas. Aos que participaram de procedimentos operacionais e revisões dessa tese: Marcos, Bianca, Luiza, Ana Paula, Orlando, Cristina, Priscila, Karinne e Thamyres: muito obrigado pelas contribuições!

Por fim, agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo financiamento de grande parte desta pesquisa.

RESUMO

O objetivo dessa tese é analisar os processos de recuperação de serviço no delivery de refeições online (SDRO) e seus efeitos nas atitudes de observadores. O SDRO é um modelo de negócio recente, o qual foi possibilitado pelo avanço da tecnologia, especialmente a disseminação dos smartphones e popularização do acesso à internet. Ele tem modificado profundamente a indústria de alimentação, já que permite que as pessoas comprem e consumam refeições sem a necessidade de se deslocar até os restaurantes e, também, faz que esses restaurantes aumentem sua base de clientes e suas vendas maximizando a utilização de sua capacidade de produção. Como ocorre em qualquer prestação de serviços, as empresas que atuam no SDRO estão sujeitas a cometer falhas diante de seus clientes. Para amenizar essas falhas, as empresas realizam a recuperação de serviço, que são ações feitas para recuperar a satisfação, atitudes e comportamentos positivos dos clientes em relação aos serviços prestados. Por se tratar de um modelo de negócio com características únicas, não são conhecidos os processos que as empresas realizam para realizar a recuperação no SDRO e nem sua eficácia. Ainda, como a recuperação no ambiente online pode ser pública, são necessários estudos sobre como a recuperação do serviço afeta os potenciais clientes. Assim, para atingir o objetivo proposto, foram realizados quatro estudos: (1) uma revisão de literatura sobre recuperação de serviços e teoria da justiça, a qual é amplamente utilizada nas investigações desse tema; (2) um estudo qualitativo com objetivo de identificar falhas que ocorrem no SDRO, utilizando como método a video capture; (3) outro esforço qualitativo que investigou, a partir de entrevistas com gestores de restaurantes, como é feita a recuperação de serviços por parte dessas empresas; e finalmente, (4) um estudo quantitativo, que verificou como a percepção de três dimensões da justiça impacta nas atitudes de observadores da recuperação de serviços. Entre os principais resultados, essa tese mostra que, embora os restaurantes realizem diversas ações para a recuperação de serviços, muitas delas são ineficazes e não promovem a satisfação do cliente. Demonstra que a percepção de elevados níveis de justiça distributiva, interpessoal e processual por parte do cliente em relação à recuperação realizada pelo restaurante levam à maior confiança e intenção de compra e menor intenção de realizar o boca-a-boca negativo. Contribuições teóricas e gerenciais, bem como agenda para futuras pesquisas são discutidas no fim de cada capítulo e também nas considerações finais deste trabalho.

Palavras-chave: Recuperação de serviços; Falhas em serviço; Gerenciamento de reclamações; Serviços de delivery de refeições online; Teoria da Justiça.

ABSTRACT

The objective of this dissertation is to analyze the service recovery processes in the online food delivery (OFD) service and its effects on the attitudes of observers. The OFD service is a recent business model enabled by the advance of technology, notably the dissemination of smartphones and expanded access to internet. It has deeply changed the food industry, as it allows people to buy and consume meal without going to the restaurants. Moreover, it expands the customers' base and sales of those restaurants, maximizing the use of its production capacity. As any services delivery, the enterprises in the field of OFD are subject to fail with customers. To mitigate these failures, enterprises promote the service recovery, i.e., actions developed to recover the satisfaction, attitudes and positive behaviors of customers. As this business model is unique, the recovery processes used by enterprises in the SDRO and their efficacy remain unknown. In addition, as recovery in the online ambient may be public, it demands studies about how service recovery affects the potential customers of that enterprise. Therefore, in order to fulfill the proposed objective, four studies were prepared: (i) a review of the literature on service recovery and justice theory, which is largely used in the investigation of this topic; (2) a qualitative study to identify potential failures in the OFD services, using the video capture as method; (3) Another qualitative study that, based on interviews with restaurant managers, investigated how these enterprises recover services; and finally, (4) a quantitative study that verified how the perception of three dimensions of justice affect the attitude of observers of the services recovery. Among the main results, this dissertation shows that although restaurants develop several actions to recover services, many of these are inefficacious and do not promote customers' satisfaction. It also showed that the perception by customers of high levels of distributive, interpersonal and procedural justice in relation to the recovery promoted by the restaurant leads to increased trust and intention to purchase, and reduced intention of negative word of mouth advertising. Theoretical and managerial contributions, as well as the agenda for further research, are discussed by the end of each chapter and in the final remarks of this work.

Keywords: Service recovery; Service failures; Complaint management; Online food delivery services; Justice Theory.

LISTA DE FIGURAS

ARTIGO 3

Figura 1: <i>Framework da jornada de recuperação de serviço</i>	87

ARTIGO 4

Figura 1: <i>Efeitos das justiças distributiva, interpessoal e processual sobre a confiança na empresa</i>	153
Figura 2: <i>Efeitos das justiças distributiva, interpessoal e processual na intenção de compra</i>	154
Figura 3: <i>Interações Justiça Distributiva × Justiça Interpessoal</i>	154
Figura 4: <i>Efeitos das justiças distributiva, interpessoal e processual na intenção de boca-a-boca negativo</i>	155

LISTA DE QUADROS

INTRODUÇÃO

Quadro 1: <i>Estrutura da tese</i>	15

ARTIGO 1

Quadro 1: <i>Estudos recentes relacionados à recuperação de serviços</i>	29
Quadro 2 <i>Estudos recentes relacionados à Teoria da Justiça e suas dimensões</i>	37
Quadro 3: <i>Estudos recentes relacionados às dimensões individuais da Teoria da Justiça e suas interações</i>	42

ARTIGO 2

Quadro 1: <i>Questões feitas aos informantes</i>	66
Quadro 2: <i>Perfil dos respondentes</i>	67

ARTIGO 3

Quadro 1: <i>Categorias de recuperação de serviço</i>	86
Quadro 2: <i>Perfil dos Entrevistados</i>	92
Quadro 3: <i>Ações realizadas pelos restaurantes em relação à pré-recuperação</i>	96
Quadro 4: <i>Ações realizadas pelos restaurantes em relação à recuperação (compensação)</i>	103
Quadro 5: <i>Ações realizadas pelos restaurantes em relação à recuperação (comportamento do funcionário)</i>	107
Quadro 6: <i>Ações realizadas pelos restaurantes em relação à recuperação (procedimentos organizacionais)</i>	111
Quadro 7: <i>Ações realizadas pelos restaurantes após a recuperação</i>	114

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quadro 1: <i>Resumo dos resultados encontrados em cada estudo da tese</i>	171

LISTA DE TABELAS

ARTIGO 4

Tabela 1: <i>Características da amostra</i>	148
Tabela 2: <i>Chechagem da Efetividade das Manipulações</i>	149

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
RECUPERAÇÃO DE SERVIÇOS: UMA REVISÃO DA LITERATURA SOB A TEORIA DA JUSTIÇA.19	
Introdução	20
Procedimentos Metodológicos	21
Recuperação de Serviços	22
Teoria da Justiça e Recuperação de Serviços	33
Justiça Distributiva.....	36
Justiça Processual	39
Justiça Interpessoal	40
Considerações Finais	45
Referências	48
 FALHAS EM SERVIÇO DE DELIVERY DE REFEIÇÕES ONLINE: COMO IDENTIFICÁ-LAS?	59
Introdução	60
Falhas em Serviço	61
Método	64
Apresentação e Análise dos Resultados.....	66
Falhas em Relação ao Pedido e Recebimento do Serviço	68
Falhas Relativas ao Consumo do Serviço.....	72
Considerações Finais	75
Referências	78
 RECUPERAÇÃO DE SERVIÇOS NO SETOR DE DELIVERY DE REFEIÇÕES ONLINE	83
Introdução	84
Referencial Teórico.....	85
Recuperação de Serviços	85
Método	89
Apresentação e Análise dos Resultados.....	90
Caracterização dos Respondentes.....	90
Pré-Recuperação	93
Recuperação	98
Pós-Recuperação	113
Respostas nas Plataformas Virtuais.....	114
Dificuldades para Recuperação	115

Discussão Geral.....	116
Considerações Finais	118
Referências	121
RESPOSTAS NAS PLATAFORMAS DE DELIVERY: COMO A PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA IMPACTA NAS ATITUDES DOS OBSERVADORES.....	131
Introdução	132
Referencial Teórico.....	134
Recuperação de Serviço Online.....	134
Observadores.....	136
Teoria da Justiça	138
Confiança	139
Intenção de Compra	140
Boca-a-Boca Negativo.....	141
Método	143
Desenho do Experimento	143
Checagem de Manipulação	145
Amostra e Coleta de Dados	147
Análise dos Dados.....	148
Resultados	150
Discussão	156
Considerações Finais	158
Referências	161
CONSIDERAÇÕES FINAIS	171
Referências	177
APÊNDICE A. Manipulações de cenário	183
APÊNDICE B. Checagem de manipulações para as dimensões de justiça	185
APÊNDICE C. Medidas das variáveis dependentes	186

INTRODUÇÃO

O serviço de delivery de refeições online (SDRO) tem passado por grande expansão nos últimos anos, tanto devido a novos hábitos de consumo da sociedade quanto à disseminação e popularização da internet e dos smartphones (Alalwan, 2020; Pigatto, Machado, Negreti, & Machado, 2017; Ray, Dhir, Bala, & Kaur, 2019). Nos Estados Unidos, nos últimos anos, o mercado tem crescido cerca de 23% ao ano (NPD, 2019). Estima-se que, mundialmente, o SDRO tenha movimentado mais de US\$ 100 bilhões no ano de 2019 (Statista, 2019). Esse serviço envolve, em geral, três partes: o restaurante, o cliente final e uma plataforma que faz a mediação entre as duas partes, a qual pode envolver a venda, o pagamento e a comunicação entre restaurante e cliente e a entrega dos produtos (Pigatto et al., 2017; Xu & Huang, 2019). Alguns exemplos dessas plataformas operando globalmente e no Brasil são o iFood, Uber Eats, Hello Food e Rappi.

Para os clientes, a utilização desse tipo de serviço apresenta vantagens em relação às formas tradicionais de se pedir refeições, como a facilidade para acessar e escolher o pedido entre vários restaurantes, possibilidade de visualização do cardápio completo e fazer o pagamento online (Alalwan, 2020; Pigatto et al., 2017; Yeo, Goh, & Rezaei, 2017). Para os restaurantes, o uso dessas plataformas traz benefícios como o aumento do número de clientes e faturamento, a divulgação da marca em novos canais e a possibilidade de focar em seu *core business*, uma vez que parte do processo de entrega passa a ser feito pela plataforma (Cho, Bonn, & Li, 2019; Xu & Huang, 2019).

Por se tratar de um modelo de negócio relativamente recente, as pesquisas em relação ao SDRO estão em fases iniciais (Alalwan, 2020; Bacile, Wolter, Allen, & Xu, 2018; Ray et al., 2019). Esse setor tem características diferentes em relação a outros serviços como, por exemplo, o baixo contato entre restaurante e cliente (Dong, Sivakumar, Evans, & Zou, 2016). A inexistência ou o fraco relacionamento entre clientes e o fornecedores dificulta a fidelização

dos mesmos. Além disso, se torna mais difícil o reconhecimento de falhas no serviço e, conseqüentemente, suas correções, o que pode levar à diminuição da procura desses serviços (Xu & Huang, 2019).

A partir destas preliminares considerações, formula-se o objetivo geral dessa tese, que é o de analisar os processos de recuperação de SDRO e seus efeitos nas atitudes de observadores. Para alcançar o objetivo geral, este estudo se orienta pelos os seguintes objetivos específicos:

1. Apresentar um panorama de estudos recentes sobre recuperação de serviços utilizando a Teoria da Justiça como base teórica;
2. Identificar as falhas no SDRO;
3. Investigar como os gestores de restaurantes fazem a recuperação de serviço no contexto de delivery online;
4. Investigar o impacto das diferentes percepções de justiça na confiança, intenção de compra e intenção de realizar boca-a-boca negativo de observadores de SDRO.

Para atingir tais objetivos, foram realizados quatro estudos a respeito do tema, sendo que cada um dos estudos visou alcançar cada um dos objetivos específicos. Os resultados, são apresentados, além desta breve introdução, em cinco capítulos. Os próximos quatro capítulos estão em formato de artigos científicos a serem submetidos a revistas acadêmicas indicadas em nota de rodapé no início dos mesmos, e o último traz as considerações finais envolvendo todos os estudos. O Quadro 1 resume os objetivos e os métodos de cada um dos capítulos desta tese.

Quadro 1

Estrutura da tese

Capítulo / Tema	Objetivo geral	Método
1 / Introdução	Apresentar a estrutura da tese, objetivos geral e específicos.	
2 / Revisão da literatura	Apresentar um panorama sobre os estudos recentes sobre recuperação de serviços utilizando a justiça como base teórica.	Revisão de literatura.
3 / Falhas em serviços	Identificar falhas no SDRO.	Vídeo capture / Análise de conteúdo.
4 / Recuperação de serviços	Investigar como os gestores de restaurantes fazem a recuperação do serviço no contexto de delivery online.	Entrevistas em profundidade / Análise de conteúdo.
5 / Recuperação de serviços sob a ótica dos observadores	Investigar o impacto das diferentes percepções de justiça na confiança, intenção de compra e intenção de realizar boca-a-boca negativo de observadores da recuperação de serviço online.	Experimento / Testes t / ANOVAs.
6 / Considerações finais	Apresentar uma análise integradora dos estudos, especificando como que eles juntos atendem ao objetivo geral da tese.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

A base teórica mais popularmente utilizada para tratar de recuperação de serviços é a Teoria da Justiça (Muhammad & Gul-E-Rana, 2020; Tax, Brown, & Chandrashekar, 1998; Wang, Wu, Lin, & Wang, 2011). Assim, a fim de fornecer subsídios teóricos para este trabalho, o Capítulo 2 apresenta uma revisão de literatura sobre a recuperação de serviços sob a Teoria da Justiça. Foram analisados os artigos publicados nos principais *journals* da área nos últimos 12 anos, o que resultou na elaboração de uma agenda de pesquisa para estudos futuros. Esse artigo contribui academicamente ao apresentar o estado da arte sobre o tema. Ao apresentar os resultados científicos sobre diferentes formas de recuperação nos mais variados contextos, esse artigo também traz uma contribuição gerencial, uma vez que gestores poderão utilizá-lo para melhorar suas práticas para a recuperação da satisfação dos clientes após uma falha.

Devido ao baixo contato entre empresa e cliente e ao fato de a maioria das pessoas não reclamarem com as empresas, mesmo diante de falhas, um problema encontrado pelos restaurantes no SDRO é tomar conhecimento dos erros cometidos diante dos clientes (Balaji, Jha, & Royne, 2015). De fato, compreender a falha é premissa para que haja uma recuperação

(Bell & Zemke, 1987). Por isso, o Capítulo 3 traz um estudo cujo objetivo foi identificar as falhas cometidas pelos restaurantes no SDRO. Para capturar as falhas no momento em que elas ocorrem, foi utilizada como técnica de coleta de dados a *vídeo capture*, que consistiu em o cliente fazer vídeos de si mesmo enquanto fazia o pedido, o recebia e após fazer a refeição. Assim, foi possível identificar erros que os clientes não reportariam para o restaurante ou nem mesmo em pesquisas acadêmicas cuja coleta de dados fosse feita dias após as falhas acontecerem.

O terceiro estudo, apresentado no Capítulo 4, teve como objetivo investigar como os gestores de restaurantes fazem a recuperação do serviço no contexto de delivery online. Este estudo possuiu caráter qualitativo, sendo utilizadas entrevistas em profundidade para a coleta de dados. A motivação para esse artigo foi o fato de que, mesmo diante de tantas ações de recuperação sugeridas pela literatura, os clientes continuam insatisfeitos com a recuperação (Michel, Bowen, & Johnston, 2009; Van Vaerenbergh, Varga, De Keyser, & Orsingher, 2019). Por isso, entender como é o processo realizado pelos restaurantes pode servir como auxílio para que novas pesquisas sejam feitas com mais vínculo à prática de mercado. Gerencialmente, esse estudo contribui ao mostrar boas práticas de empresas atuantes no setor de SRDO que podem ser inspiradoras para outros negócios.

O Capítulo 5 trata de um assunto apenas recentemente abordado pela literatura de serviços e intrínseco ao SRDO: a atitude de quem observa uma recuperação de serviço feita no ambiente online. Nas plataformas de SRDO, uma das formas de se fazer a recuperação de serviços é por meio da resposta dada pelo restaurante a uma avaliação de um cliente (Rosenmayer, McQuilken, Robertson, & Ogden, 2018; Sreejesh, Anusree, & Ponnamm, 2019). Tais respostas influenciam o comportamento e atitudes não apenas daquele cliente que sofreu a falha, mas também dos possíveis clientes que estão tomando a decisão de compra (Sreejesh et al., 2019; Stevens, Spaid, Breazeale, & Esmark Jones, 2018). Assim, o quarto estudo dessa

tese tem como objetivo verificar o impacto das diferentes percepções de justiça na confiança, intenção de compra e intenção de realizar boca-a-boca negativo de observadores da recuperação de serviço online. Esse objetivo foi atingido a partir da realização de um experimento em laboratório. Para os gestores, esse artigo apresenta as melhores formas de se responder uma reclamação feita em plataformas de delivery online. Como contribuição acadêmica, o trabalho avança no conhecimento da recuperação de serviço no meio online, a qual pode ser diferente das recuperações feitas em meios off-line (Sengupta, Ray, Trendel, & Vaerenbergh, 2018).

Finalmente, o Capítulo 6 traz um resumo dos resultados encontrados e as contribuições teóricas e gerenciais de cada um dos estudos realizados. As referências utilizadas em cada estudo, bem como seus eventuais apêndices, são apresentadas dentro dos próprios capítulos, imediatamente após as considerações finais daquele estudo apresentado na forma de artigo científico a ser submetido à publicação em revistas especializadas.

RECUPERAÇÃO DE SERVIÇOS: UMA REVISÃO DA LITERATURA SOB A TEORIA DA JUSTIÇA¹

Resumo

Este artigo apresenta uma ampla revisão da literatura recente sobre recuperação de serviços sob a luz da Teoria da Justiça. Embora esse tema tem sido estudado por mais de 40 anos, ainda há importantes lacunas que ainda não foram compreendidas pela literatura. Por exemplo, estudos iniciais mostravam apenas como as dimensões da justiça percebida pelo cliente na recuperação de serviços impactava sua satisfação, pesquisas recentes têm demonstrado como as atitudes e comportamentos dos clientes mudam de acordo com o contexto de recuperação e com as interações entre as dimensões de justiça. Este artigo contribui academicamente ao apresentar uma agenda de pesquisa baseada nos artigos publicados nos últimos 12 anos. Ainda, este artigo apresenta uma revisão dos principais objetivos e resultados de pesquisas recentes. Gestores podem utilizar esse artigo para aprender sobre os impactos de diferentes formas de recuperação de serviços em diversas áreas e ter subsídios acadêmicos para aplicar métodos de recuperação efetivos.

Palavras-chave: Recuperação de serviços; Gerenciamento de falhas; Revisão de literatura; Agenda de pesquisa.

---

¹ Autores: Altair Camargo; Gilmar Masiero.

Artigo a ser submetido ao Journal of Hospitality Marketing & Management.

Introdução

Recuperação de serviços é o conjunto de ações tomadas por uma empresa no sentido de mitigar uma falha no serviço prestado, manter os laços positivos com o cliente e recuperar a sua satisfação (Gronroos, 1988; Hoffman, Kelley, & Rotalsky, 1995). Na literatura de Marketing, este assunto é um dos mais pesquisados nos últimos anos (Kunz & Hogueve, 2011). É reconhecida a importância de um processo eficiente de recuperação de serviços para a satisfação do cliente, o que leva ao incremento da lealdade (Chao, Lin, & Sun, 2019; Santos & Fernandes, 2008a, 2008b), boca-a-boca positivo (Santos & Fernandes, 2008a, 2008b; Tsao, 2018) e intenção de recompra (Gelbrich & Roschk, 2011; Y. shuh Lii & Lee, 2012; Santos & Fernandes, 2008b), como também à diminuição da deserção (Tsao, 2018).

Embora há 40 anos se tem estudado recuperação em serviços, com trabalhos concentrados na área de satisfação do cliente (Van Vaerenbergh & Orsingher, 2016), a diferença na recuperação entre os setores de serviços não são claras, especialmente quando se compara o ambiente on-line e off-line (Jung & Seock, 2017). Ao encontro desta lacuna, Battaglia e Borchardt (2010) observam que a avaliação na recuperação de serviços é diferente de acordo com o tipo de empresa e seu nível de contato com o cliente. Grande parte das pesquisas sobre recuperação de serviços se concentra em companhias aéreas (Bitner, Booms, & Tetreault, 1990; Boshoff, 1997; Hazée, Van Vaerenbergh, & Armirotto, 2017; Santos & Fernandes, 2008a), hotéis (H. S. Chang & Hsiao, 2008; Ho, 2017), bancos (Barakat, Ramsey, Lorenz, & Gosling, 2015; Ozkan-Tektas & Basgoze, 2017) e restaurantes (Azab & Clark, 2017; Bitner et al., 1990; Hoffman et al., 1995; Mack, Mueller, Crotts, & Broderick, 2000). Além disso, poucos estudos integram o ambiente on-line em suas pesquisas (Jung & Seock, 2017; Malhotra, Sahadev, & Purani, 2017), que possui características distintas como o menor nível de contato entre empresa e cliente, maior dificuldade em a empresa identificar as falhas e parte do serviço ser executada pelo próprio cliente sem auxílio pessoal por parte da organização.

Além da influência do setor na satisfação do cliente, sabe-se que a satisfação do cliente pós-recuperação de serviços também pode ser motivada por diversos fatores tais como o meio que ocorreu a falha, se on-line ou off-line (Y. S. Lii, Chien, Pant, & Lee, 2013); a cultura local (Orsingher, Valentini, & de Angelis, 2010); a emoção do cliente antes da falha (Ozkan-Tektas & Basgoze, 2017); ou o gênero (Boo, Mattila, & Tan, 2013). Devido a sua complexidade, há espaço para estudos em contextos diferentes daqueles já pesquisados para identificar convergências e disparidades e, assim, contribuir com a área em questão.

Embora existam teorias que influenciam a avaliação do cliente pós recuperação de serviços, como a favorabilidade (Hazée et al., 2017), a teoria da justiça é a base teórica que mais tem sido utilizada pelos estudos que examinam as reações dos clientes à recuperação de serviço estudos (Tax, Brown, & Chandrashekar, 1998; Y. S. Wang, Wu, Lin, & Wang, 2011). Por isso, esse estudo propõe a fazer uma revisão de literatura sobre recuperação de serviços relacionada à teoria da justiça. Como o ambiente on-line carece de estudos e tem sido uma área que pesquisas emergentes têm focado, este estudo dará um destaque maior a esse ambiente.

A partir do exposto, este estudo tem como objetivo apresentar um panorama sobre os estudos recentes sobre recuperação de serviços utilizando a justiça como base teórica. Serão ressaltados os métodos e contextos utilizados, os resultados encontrados nos estudos e agenda de pesquisas futuras. Para atingir o objetivo foi feita uma ampla revisão de literatura, cujo método é apresentado na seção a seguir.

Procedimentos Metodológicos

Visando revisar sistematicamente a literatura sobre recuperação de serviços relativa à justiça como principal mediadora, procedeu-se ampla busca de artigos nas bases de dados Ebsco e ScienceDirect. Nesta busca foram utilizadas as palavras-chave: “*service recovery*” e “*justice*”; “*complaint handling*” e “*justice*”; “*complaint management*” e “*justice*”. Marcou-se a opção “em

todos os campos” para as buscas e delimitou-se o período de publicação aos últimos 12 anos, do ano de 2008 ao ano de 2019.

A fim de complementar a pesquisa, buscou-se as mesmas palavras-chave nas revistas *Journal of Service Research*, *Journal of Service Management*, *Journal of Services Marketing*, *Managing Service Quality*, *Service Business: An International Journal* e *Service Industries Journal*, conforme recomendação de Van Vaerenbergh e Orsingher (2016). Considerando as duas buscas foram encontrados 778 resultados, dos quais 120 correspondiam a artigos duplicados. Em seguida, foram lidos os títulos e resumos dos 658 artigos restantes a fim de identificar aqueles relacionados diretamente ao tema de interesse. Essa filtragem resultou em 164 artigos que poderiam ser relevantes para este estudo.

A partir da leitura dos trabalhos foram selecionados os 56 artigos que são relacionados diretamente ao tema de recuperação de serviços e justiça. Além disso, foram lidos e incorporados aqueles trabalhos identificados como mais importantes para a construção da teoria, a partir do número de citações nos trabalhos coletados nos repositórios de artigos (22 artigos).

Esta revisão de literatura contempla, portanto, 78 artigos. A seção a seguir discute recuperação de serviços e sua relação com a satisfação do consumidor. As duas próximas seções discutem a recuperação de serviço de forma ampla e relacionada à Teoria da Justiça. Em seguida, são apresentados os conceitos e resultados de pesquisas envolvendo as três dimensões de justiça (distributiva, processual e interpessoal). Finalmente, a última seção mostra sugestões para pesquisas futuras e considerações finais.

Recuperação de Serviços

Prestadores de serviços não são capazes de executar suas ações sem que nunca ocorra nenhuma falha, por mais que tentem oferecer alto nível de qualidade em seus serviços (del Río-Lanza, Vázquez-Casielles, & Díaz-Martín, 2009). Em geral, produtos têm maiores taxas de

satisfação do que serviços devido à maior facilidade no seu controle de qualidade. Como os serviços são realizados com maior presença humana, e mesmo com a presença do cliente participando de sua criação, níveis de qualidade constantes são mais difíceis de serem atingidos (Gustafsson, 2009). Além disso, serviços englobam, em geral, um conjunto de ações, como a divulgação de informações, pedido do cliente, pagamento, entrega e eventuais atividades pós-venda (Y. S. Wang et al., 2011), em que podem ocorrer erros em cada uma dessas ações. Todas essas características são comuns de um campo particular de estudo no setor de serviços: o de recuperação de serviços (*service recovery*).

As falhas em serviço podem levar à insatisfação do cliente e suas consequências, como promoção do boca-a-boca negativo (Ha & Jang, 2009) e a diminuição da intenção de compra (Sreejesh, Anusree, & Ponnamm, 2019). Mesmo que as falhas não levem, necessariamente, à insatisfação de clientes, às vezes a principal causa da não satisfação decorre das ações (ou falta de ações) que a empresa toma para corrigi-las (del Río-Lanza et al., 2009). De qualquer modo, a falha é um momento crítico em que a empresa precisa agir para garantir a satisfação de seus clientes (Xu, Tronvoll, & Edvardsson, 2014), sendo que os gestores podem aprender como agir diante da ocorrência das mesmas a fim de manter seus clientes (Gustafsson, 2009; Y. S. Wang et al., 2011).

A satisfação com a recuperação de serviços se refere à avaliação positiva do consumidor sobre como uma empresa agiu bem após uma falha de serviço (Orsingher et al., 2010). O conjunto de ações que o prestador de serviço realiza em relação a uma falha em serviço para que se retome a satisfação do cliente é chamada de recuperação de serviços (Gronroos, 1988; Kelley & Davis, 1994). Essas ações formam um processo (del Río-Lanza et al., 2009; Kelley & Davis, 1994) que inclui a identificação da falha, contato com o cliente e oferecimento de algum tipo de compensação a fim de restaurar sua satisfação. Os níveis de satisfação podem ser influenciados pela expectativa sobre uma recuperação. Ou seja, quando uma falha ocorre surge

na mente do consumidor uma expectativa em relação à recuperação. Essas expectativas se referem ao que o prestador de serviços fará para recuperar o mesmo ou maior nível de satisfação pré-falha (Ozkan-Tektas, 2017).

A recuperação de serviços é multidisciplinar, podendo ser estudada a partir de três perspectivas desde o ponto de vista da empresa: clientes, funcionários e processos. De forma ampla, a recuperação pode ser considerada como a integração de um conjunto de recuperações: a do cliente (quando a empresa restabelece a satisfação e lealdade do mesmo após uma falha); a de processo (quando a empresa aprende com as falhas e melhora seus processos); e a dos funcionários (quando a empresa capacita e recompensa os funcionários para melhorar os processos) (Michel, Bowen, & Johnston, 2009). A maior parte dos estudos em recuperação dos serviços tem como foco a perspectiva do cliente, uma vez que esta é a principal dimensão responsável para se gerenciar a satisfação dos consumidores. Sendo assim, a revisão de literatura feita nesse trabalho mostra a recuperação de serviço sob o ponto de vista do cliente.

Uma recuperação de serviço efetiva tende a recuperar a satisfação do cliente e a aumentar a percepção de qualidade de serviço. Em outras palavras, tira o cliente do estado de insatisfação após um episódio de falha para um estado de satisfação com a empresa (E. S. T. Wang & Chang, 2013). A literatura tem defendido que, quando ocorre uma falha na prestação de serviço, os clientes percebem uma iniquidade em relação àquilo que esperavam e o que recebem das empresas. A partir disso, as ações de recuperação de serviço são realizadas para diminuir essa percepção do ponto de vista do consumidor e restabelecer a satisfação ao nível pré-falha (Y. S. Lii et al., 2013). Tal satisfação leva a consequências positivas, como o aumento da confiança do consumidor em relação à empresa (Azemi, Ozuem, Howell, & Lancaster, 2019; Kim, Kim, & Kim, 2009; Y. S. Lii et al., 2013) e intenção de compra (H. Lin, Wang, & Chang, 2011; Van Vaerenbergh, Hazée, & Costers, 2018), além de diminuir a intenção de o cliente realizar o boca-a-boca negativo (Ding & Lii, 2016; Weitzl, Hutzinger, & Einwiller, 2018).

Geralmente o processo de recuperação exitoso é iniciado pela empresa, que transforma uma situação potencialmente negativa em uma situação positiva (Gustafsson, 2009). Embora o objetivo imediato da recuperação seja tornar satisfeitos os consumidores que estão insatisfeitos com uma falha, de modo que não façam o boca-a-boca negativo (Gohary, Hamzelu, & Pourazizi, 2016), consumidores que não experimentaram diretamente a falha também podem sofrer suas consequências negativas (van Vaerenbergh, Vermeir, & Larivière, 2013).

O entendimento e gestão efetiva da recuperação de serviços são necessários para as empresas porque, em especial devido ao aumento da concorrência, os mercados apresentam crescente nível de saturação. Sendo assim, a retenção de clientes é um fator crítico para o bom desempenho dos negócios (Gustafsson, 2009). Há ainda evidências de que reações efetivas do prestador de serviço depois que ocorre uma falha podem criar laços mais fortes entre cliente e empresa do que aqueles que haviam antes das falhas (Akamavi, Mohamed, Pellmann, & Xu, 2015; Gohary et al., 2016), tendo como consequência clientes ainda mais fiéis (Kim et al., 2009).

A satisfação com a recuperação induz comportamentos positivos por parte do cliente, tais como repetição de compra (Hazée et al., 2017; Orsingher et al., 2010), confiança (Kim et al., 2009; Y. S. Lii et al., 2013), lealdade (Boshoff, 1997; H. S. Chang & Hsiao, 2008) ou intenção de realizar boca-a-boca positivo (Ha & Jang, 2009; Jung & Seock, 2017; Y. S. Lii et al., 2013). Assim, os benefícios para a empresa de um bom sistema de recuperação de serviços superam os custos de sua implementação e operação (Knox & Van Oest, 2014) (Knox & Van Oest, 2014), uma vez que aumenta o valor percebido pelos clientes em relação à empresa (H. S. Chang & Hsiao, 2008).

Devido à sua complexidade e divergência de resultados empíricos, a recuperação de serviços é um dos assuntos mais controversos e discutidos na literatura de marketing (Gohary et al., 2016). É importante para os gestores conhecer o que leva à recuperação efetiva de seus

serviços para que aloquem seus recursos e energias de forma eficaz (Orsingher et al., 2010), porém entender como o processo de recuperação pode ser feito da melhor forma para o cliente ainda é um desafio para os gestores e pesquisadores em geral (Lopes & da Silva, 2015).

Sabe-se que o resultado da recuperação de serviços varia segundo critérios variados, como a velocidade da resposta após a falha (Boshoff, 1997; Jin, Nicely, Fan, & Adler, 2019), o nível hierárquico do funcionário que atende o cliente (Boshoff, 1997), o que é feito pelo cliente (Clark, Kaminski, & Rink, 1992), a força da marca da empresa (Harun, Rokonuzzaman, Prybutok, & Prybutok, 2019; Hazée et al., 2017; Huang, 2011), a forma de abordar o cliente (Azab & Clark, 2017; Liu, Jayawardhena, Dibb, & Ranaweera, 2019), a gravidade da falha (Barakat et al., 2015; de Matos, Vieira, & Veiga, 2012), a reputação da empresa (Ozkan-Tektas & Basgoze, 2017), percepção de responsabilidade social (La & Choi, 2019), entre outros. A teoria mais utilizada para explicar a recuperação de serviços é a justiça (Tax et al., 1998; Y. S. Wang et al., 2011), a qual é o foco deste artigo e será apresentada na próxima seção.

A melhor forma de se executar a recuperação também é controversa na literatura. Há autores, como Orsingher et al. (2010), que defendem que a compensação seja essencial para a recuperação de serviços. Do ponto destes pesquisadores, os gestores devem sempre definir uma recompensa mínima que oferecerão a cada tipo de falha e compreender qual tipo de compensação é preferida pelos seus clientes. Por outro lado, Jung e Seock (2017) mostraram que, em alguns casos, o simples pedido de desculpas pode ser capaz de recuperar o serviço, sem ser necessário realizar compensações financeiras aos clientes. Ou seja, a compensação não é o único pré-requisito para garantir a satisfação do cliente após uma falha, mas a avaliação do cliente envolve também como a empresa o tratou e como foi o processo até a recuperação (Gohary et al., 2016). Estudos mais recentes têm mostrado, ainda, que a interação entre diferentes formas de recuperação (por exemplo, que promovam a percepção de justiça

distributiva e processual) têm efeitos diferentes na satisfação do consumidor pós-recuperação (H. Lin et al., 2011; Van Vaerenbergh et al., 2018).

Enquanto a recuperação de serviços no ambiente off-line é controversa, a situação se torna mais complexa no ambiente on-line (Robertson, McQuilken, & Kandampully, 2012). Isso acontece porque, nesse ambiente, a interação pessoal entre empresas e clientes costuma ser mais baixa (Gustafsson, 2009), diminuindo interações como forma de olhar, demonstração de empatia e comportamento verbal (modulação da voz, pausas e inflexões) (Y. S. Lii et al., 2013). De modo geral, a recuperação de serviços no meio on-line acontece por meio da resposta dada pela empresa ao usuário que reportou a falha (Rosenmayer, McQuilken, Robertson, & Ogden, 2018). Devido a suas particularidades, estudos têm mostrado que as percepções do cliente em relação à recuperação de serviços se diferem quanto ao meio em que a correção é realizada, se online ou off-line (Sengupta, Ray, Trendel, & Vaerenbergh, 2018; Sugathan, Rossmann, & Ranjan, 2018)

Outra particularidade do ambiente on-line é que um cliente insatisfeito pode fazer o boca-a-boca negativo virtualmente, o qual pode permanecer publicado por muito tempo, devastando a reputação da empresa (Ong & Teh, 2016). Em outras palavras, um possível novo consumidor pode ser afetado pelas avaliações negativas feitas por outro cliente no meio on-line, bem como as respostas oferecidas pela empresa para tais avaliações (Sreejesh et al., 2019).

Devido a essas especificidades, é preciso incluir o ambiente on-line nos estudos sobre recuperação de serviços, uma vez que tem-se utilizado cada vez mais o meio virtual para se fazer transações e por ser um ambiente que exige estratégias diferentes, talvez mais aprimoradas, de recuperação do que o ambiente off-line (Y. S. Lii et al., 2013; Shin, Casidy, & Mattila, 2018). Nos últimos anos há um crescimento no número de artigos que estudaram a recuperação de serviços prestados por empresas virtuais ou que se utilizam de plataformas eletrônicas como principal meio de comercialização de seus serviços. Assim, esta é uma área

de estudos em expansão. O Quadro 1 resume os estudos recentes relacionados a recuperação de serviços de forma ampla.

De forma geral, não é tarefa fácil para o cliente avaliar a recuperação de serviços, uma vez que se trata de uma atividade psicologicamente complexa (Crisafulli & Singh, 2017). Tem-se utilizado bastante na literatura a teoria da justiça como influenciadora da avaliação da satisfação do cliente com a recuperação (Orsingher et al., 2010). Esta teoria é utilizada porque estudos empíricos têm demonstrado que a recuperação de serviço apropriada promove a percepção de justiça ao consumidor após uma falha (H. S. Chang & Hsiao, 2008; Gustafsson, 2009) e, também, há relação positiva entre percepção de justiça e a satisfação pós-recuperação de serviços (Jung & Seock, 2017). A utilização desta teoria junto à recuperação de serviços é discutida na seção a seguir.

Quadro 1

Estudos recentes relacionados à recuperação de serviços

Referência	Journal	Objetivos	Contexto/Método	Resultados	Agenda de pesquisa
del Río-Lanza et al. (2009)	Journal of Business Research	Examinar a relação entre justiça percebida, emoções e satisfação durante a RS.	Telefonia celular / Questionários	As três dimensões de justiça afetam a satisfação. A justiça processual tem a maior influência relativa, e é a única dimensão que afeta as emoções. Emoções negativas mediam os efeitos da justiça na satisfação com RS.	Replicar o estudo em outros setores. Considerar mais variáveis, se antecedentes, consequentes ou moderadores da justiça, emoções e satisfação. Estudar as expectativas sobre a RS, a avaliação da marca da empresa, nível de lealdade e satisfação geral com a empresa. Verificar se o resultado para o cliente varia de acordo com o tratamento, a gravidade da falha ou há quanto tempo ela ocorreu.
Kim et al. (2009)	Tourism Management	Avaliar as influências relativas da justiça distributiva, processual e interpessoal na satisfação do cliente com a RS.	Hotéis / Questionários	O efeito da justiça distributiva na satisfação com RS é maior do que os efeitos das demais dimensões de justiça. As três dimensões da justiça têm efeitos significativos na confiança, boca-a-boca e intenção de revisita na RS, sendo a satisfação com a recuperação uma importante variável mediadora. A confiança tem papel mediador entre a satisfação com a recuperação e a intenção de boca-a-boca e revisita. Pode-se esperar relações de longo prazo quando laços fortes de confiança são criados entre empresa e cliente.	Fazer estudos longitudinais para entender a relação entre justiça percebida e recuperação de serviços ao longo do tempo. Realizar validação empírica do paradoxo da recuperação de serviço em diferentes segmentos (por exemplo, hotéis, restaurantes, cassinos e parques temáticos). Realizar estudos em hotéis de outras culturas ou cross-culturais. Verificar a relação causal entre satisfação com a recuperação e confiança. Realizar novos estudos considerando outras variáveis moderadoras sobre a justiça percebida, como o tempo de relacionamento com o hotel, frequência de uso do hotel e finalidade da viagem.
Orsingher et al. (2010)	Journal of the Academic Marketing Science	Verificar como a satisfação com o gerenciamento de reclamações é modulada pelas três dimensões da justiça.	Geral / Meta-análise	A satisfação com o gerenciamento de reclamações é afetada principalmente pela justiça distributiva, em seguida pela justiça interpessoal e apenas fracamente pela justiça processual. A satisfação com o gerenciamento de reclamações media o efeito das dimensões da justiça no boca-a-boca. A satisfação com o gerenciamento de reclamações não media os efeitos da justiça na satisfação global e intenção de retorno.	Examinar quais tipos e níveis ótimos de compensação os clientes preferem. Entender quais antecedentes e outras dimensões de justiça têm impacto na satisfação. Examinar se reclamações bem gerenciadas geram confiança e comprometimento em relação à empresa. Examinar se as pesquisas de RS devem ser relacionadas com as de garantia de serviço. Examinar se há outros contextos de relações entre dimensões da justiça, satisfação com gerenciamento de reclamações e resultados para os clientes. Examinar qual a relação entre justiça percebida e satisfação (ex.: linear, exponencial ou logarítmica) Examinar como as dimensões da justiça interagem entre si. Examinar o impacto das dimensões da justiça na satisfação do cliente no ambiente online. Examinar como as dimensões da justiça se comportam no contexto B2B. Examinar se os segmentos de clientes respondem de forma igual à RS. Examinar quantas falhas e processos de recuperação os clientes podem tolerar de uma empresa. Entender a percepção dos funcionários sobre o processo de gerenciamento de reclamação das empresas.

Gelbrich & Roschk (2011)	Journal of Service Resarch	Examinar toda a cadeia causal do comportamento pós reclamação. Avaliar e comparar os efeitos acumulados de cada dimensão da justiça tanto na satisfação específica da transação quanto na satisfação acumulada. Examinar os efeitos das características dos estudos nos relacionamentos de modelos únicos.	Geral / Meta-análise	O modelo “respostas da empresa → percepções de justiça → satisfação pós-reclamação (específica e acumulada) → intenções comportamentais do cliente (lealdade e boca-a-boca positivo)” foi confirmado. Confirmou-se que a percepção de justiça é mediadora da satisfação pós-reclamação. A justiça distributiva é a principal moderadora apenas na satisfação da transação. A satisfação acumulada depende mais da justiça interpessoal do que da distributiva. As relações entre percepções de justiça e satisfação dependem de moderadores como grupo, indústria e tipo de reclamação.	Aumentar e refinar o conjunto de respostas das empresas. Fazer relações entre as dimensões da justiça. Incluir dois construtos de satisfação: o transacional e o acumulado. Utilizar amostras que não sejam de estudantes. Fazer experimentos de campo.
H. H. Chang et al. (2012)	Computers in Human Behavior	Examinar as relações entre justiça percebida, satisfação com recuperação de serviços online e intenção de recompra e os efeitos moderadores da transação nessas relações.	Vendas online / Questionários	As três dimensões da justiça influenciam positivamente a satisfação com a recuperação em serviços online e intenção de recompra. Clientes com baixa frequência de transações tendem a focar mais na justiça interpessoal para estabelecer sua satisfação com a recuperação em serviços online. Clientes com alta frequência de transação focam mais na justiça processual.	Investigar outros antecedentes da RS no ambiente online. Examinar outras variáveis independentes e tipos de serviços online. Examinar variáveis exógenas, como orientação do cliente, comportamentos do cidadão e interface do meio online. Utilizar escalas diferentes.
Kuo & Wu (2012)	International Journal of Information Management	Explorar a satisfação e intenções pós-compra depois de RS em clientes de compras online	Vendas online / Experimentos	A justiça distributiva aumenta as emoções positivas e diminui as emoções negativas na RS. A justiça distributiva melhora as intenções pós-compra e a satisfação dos clientes pós recuperação. Emoções positivas aumentam a satisfação pós-recuperação. Satisfação pós recuperação afeta positivamente as intenções pós compra.	Considerar outras variáveis de emoções e intenções pós compra, como grau de envolvimento, qualidade do serviço ou papel da teoria da atribuição. Expandir a base de respondentes para outros grupos de clientes. Fazer estudos longitudinais. Investigar as causas de diferentes falhas em serviços online.
Boo et al. (2013)	International Journal of Hospitality Management	Examinar como o gênero interage com ações de recuperação no esforço percebido do funcionário, satisfação com gerenciamento da reclamação e intenção comportamental quando um terceiro cliente faz ações indesejadas.	Restaurantes / Experimentos	Confrontar o cliente que fez ações indesejadas recebeu as maiores avaliações em termos de percepção de esforço do funcionário, satisfação com o gerenciamento da reclamação e intenção comportamental. O gênero modera a efetividade relativa das ações de recuperação. No caso de mulheres, realocar a cliente ou oferecer uma compensação tiveram os mesmos efeitos positivos. Para homens, realocar é menos efetivo do que oferecer uma compensação.	Examinar outros comportamentos indesejados de clientes que estão fora do controle do prestador de serviços, como bebê chorando ou clientes fazendo barulhos excessivos. Fazer estudos cross-culturais. Fazer estudos com outros contextos do problema. Medir as manipulações das ações feitas pelo prestador de serviço. Examinar o impacto da perda dos clientes na percepção de justiça.
Y. S. Lii et al. (2013)	Journal of Applied Social Psychology	Apresentar um modelo dos efeitos no nível de recuperação em termos das dimensões da justiça nas atitudes do	Viagens / Experimentos	Os efeitos do nível de recuperação na recuperação e na confiança são maiores no meio off-line do que no online. Tanto em situações de alta ou baixa recuperação os clientes do meio off-line ficam mais satisfeitos e têm	Replicar o estudo em outras culturas. Explorar o meio online e off-line em outros contextos. Utilizar outros métodos de análise, como a MANOVA. Incluir risco percebido como variável moderadora. Considerar os efeitos moderadores da atribuição e da frequência da falha.

		consumidor (satisfação e confiança) e seus efeitos sobre intenções comportamentais.		maiores níveis de confiança do que consumidores do meio online.	
Ding & Lii (2016)	Telematics and Informatics	Examinar os efeitos relativos de quatro dimensões da justiça (distributiva, processual, interpessoal e informacional) nas reações atitudinais do cliente (satisfação e confiança) e seus efeitos na intenção comportamental (boca-a-boca negativo e intenção de recompra).	Jogos online / Questionários	As quatro dimensões de justiça influenciam a satisfação e confiança. A justiça distributiva produz o efeito positivo mais forte. Percepções positivas de RS geram boca-a-boca positivo e fazem os clientes continuarem a usar o serviço.	Explorar a percepção de recuperação em diferentes serviços online. Estudar os efeitos das interações entre as dimensões de justiça. Considerar efeitos moderadores, como idade e gênero.
Jung & Seock (2017)	Journal of Retailing and Consumer Services	Examinar o impacto de diferentes tipos de RS na percepção do cliente de justiça, satisfação pós recuperação e intenção de fazer boca-a-boca.	Varejistas online / Experimentos	A percepção do cliente de justiça distributiva e interpessoal são diferentes de acordo com o tipo de RS. Há relação entre percepção de justiça, satisfação e intenção de boca-a-boca. Os clientes preferem o pedido de desculpas entre os tipos de recuperação.	Comprar mais tipos de RS. Utilizar diferentes níveis de cada tipo de RS. Variar o nível de pedido de desculpas e de recuperação tangível.
Ozkan-Tektas (2017)	Service Business	Examinar se os níveis de comprometimento afetivo e calculado influenciam na força da relação entre justiça percebida e satisfação pós-recuperação.	Bancos / Questionários	O comprometimento afetivo modera os efeitos da justiça processual e interpessoal. Comprometimento calculado aumenta o impacto das justiça distributiva e processual na satisfação pós-recuperação.	Replicar o estudo em outros contextos. Examinar os efeitos lineares e moderadores do comprometimento do cliente em outros conceitos da literatura de RS. Replicar o estudo com amostras mais específicas.
Ozkan-Tektas & Basgoze (2017)	European Management Journal	Examinar o papel mediador dos julgamentos de RS entre emoções pré-recuperação e satisfação pós-recuperação. Investigar o papel da reputação da empresa nesse contexto.	Bancos / Questionários	As três dimensões da justiça mediam a relação entre emoções pré-recuperação e satisfação. A reputação da empresa modera a relação entre emoções e satisfação por meio das justiça distributiva e interpessoal, mas não por meio da justiça processual. A emoção pré-recuperação é um antecedente do processo de RS e a reputação da empresa tem um papel essencial nesse processo.	Utilizar amostras probabilísticas. Estudar outros contextos. Investigar os efeitos do comprometimento do cliente e lealdade em relação a um prestador de serviço. Comparar terceiros que fazem reclamação com boca-a-boca negativo.
Tsao (2018)	International Journal of Contemporary Hospitality Management	Investigar as três dimensões da justiça na recuperação de serviços em hotéis e seus efeitos na satisfação pós-recuperação e	Hotéis / Experimentos	As três dimensões da justiça têm efeitos positivos na satisfação pós-recuperação, que leva a efeitos positivos na lealdade do cliente e efeitos negativos na deserção. A relação entre justiça distributiva e satisfação pós-recuperação é maior em hotéis com mais estrelas na avaliação do que em hotéis com menos estrelas.	Incluir outros países na pesquisa. Verificar outros fatores, como as características do prestador de serviços, gravidade da falha, reputação do hotel ou características do cliente.

		comportamento subsequente dos clientes.		Durante a recuperação, satisfação pós-recuperação se mostrou mais efetiva em reduzir a deserção de clientes de hotéis com menos estrelas na avaliação do que em hotéis com mais estrelas.	
		Verificar os efeitos moderadores das avaliações com estrelas nesse contexto.			
Cantor & Li (2019)	The Service Industries Journal	Investigar as relações entre as variáveis de RS para desenvolver opções de recuperação apropriadas considerando diferentes níveis de gravidade de falha e satisfação.	Hotéis / Experimentos	A gravidade da falha está relacionada negativamente com a satisfação. As justças são relacionadas positivamente com a satisfação independente da gravidade da talha. A qualidade do relacionamento é um preditor mais forte das intenções pós-compra do que satisfação.	Fazer estudos entre contextos. Fazer estudos longitudinais. Examinar os efeitos da qualidade do relacionamento em contexto não experimental. Replicar o estudo fazendo análise conjunta.
Das et al. (2019)	Decision Support Systems	Examinar o impacto de falhas no serviço de Online Flash Sales (OFS) no comércio eletrônico em relação ao oportunismo percebido pelo cliente, justiça percebida com RS, satisfação pós-recuperação, custo de troca percebido e lealdade.	Vendas online / Entrevistas em profundidade e questionários	Falhas funcionais e informativas têm efeito negativo na justiça percebida. Oportunismo percebido do cliente tem efeito positivo na justiça percebida. A justiça percebida tem efeito significativo na satisfação pós recuperação e custos percebidos de troca pós recuperação. Recuperação pós recuperação afeta positivamente a lealdade.	Realizar estudos em outros países. Fazer estudos longitudinais. Examinar os efeitos de diferentes tipos de recuperação.
Jin et al. (2019)	Journal of Hospitality and Tourism Management	Determinar como o tempo da RS afeta a conclusão do ciclo de vida da recuperação e a satisfação do cliente.	Hotéis / Experimentos	A desconfirmação da recuperação media a relação entre a percepção de justiça dos clientes de banco e a satisfação com a recuperação. Após uma falha em serviço, a força da marca e a lealdade mediam a relação entre satisfação com recuperação e intenção de boca-a-boca positivo.	Fazer estudos longitudinais. Fazer o estudo em diferentes contextos. Incluir outros construtos e avaliar outras circunstâncias mais complexas. Considerar variáveis como confiança, tempo de relacionamento, gravidade da falha e imagem corporativa. Fazer estudos cross-culturais.
Yani-de-Soriano et al. (2019)	European Journal of Marketing	Identificar a relação entre as percepções de justiça dos clientes e esforços dos funcionários e seus efeitos na satisfação e lealdade no contexto de RS. Determinar o impacto das diferenças culturais nessas relações	Companhias de telefonia celular / Questionários	Os esforços dos funcionários e a justiça percebida influenciam a satisfação pós recuperação e lealdade nas três culturas examinadas. Clientes de culturas femininas (ex.: Espanha) requerem mais esforços do funcionário para influenciar positivamente a satisfação pós-recuperação. Clientes de culturas que se arriscam mais (ex.: Reino Unido) tendem mais a dar ao prestador de serviço outra chance após a recuperação.	Aplicar o modelo em outros contextos. Replicar em outros grupos ou regiões, com culturas diferentes. Incluir a gravidade da falha como variável. Refazer o experimento com consumidores reais, fornecidos pelas companhias telefônicas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Teoria da Justiça e Recuperação de Serviços

A teoria da justiça tem recebido grande atenção dos estudos que tratam de recuperação de serviços (Ha & Jang, 2009), sendo a base teórica mais utilizada para esses estudos (Tax et al., 1998; Y. S. Wang et al., 2011). Ela é derivada da teoria da equidade (Adams, 1965), a qual sugere que as percepções das pessoas sobre o que é justo são fruto da avaliação entre o que elas esperam e os resultados que obtêm. A justiça na recuperação de serviços é definida como o entendimento pelo cliente de que a forma que o prestador de serviço tratou a falha foi justa (H. Lin et al., 2011; Y. S. Wang et al., 2011). Pesquisas empíricas têm sugerido que a satisfação do consumidor e o seu comportamento futuro (por exemplo, lealdade, confiança e intenção de recompra) após a recuperação são influenciados pela justiça percebida (Chen & Kim, 2019; Das, Mishra, & Cyr, 2019; Y. S. Wang et al., 2011; Yani-de-Soriano et al., 2019).

Estratégias de recuperação como velocidade de respostas, pedido de desculpas, explicações e cortesia têm papel positivo na percepção de justiça (Harun, Rokonuzzaman, Prybutok, & Prybutok, 2018). Essas estratégias fazem que o consumidor perceba uma das três diferentes perspectivas de justiça na recuperação de serviços: justiça distributiva, justiça processual e justiça interpessoal (Tax et al., 1998). Embora as três dimensões de justiça tratem de procedimentos diferentes, eles estão relacionados. Ou seja, na prática não é possível distingui-los totalmente uns dos outros (Y. S. Wang et al., 2011), já que os clientes precisam interagir com a empresa no caso de uma eventual reclamação (justiça interpessoal), a empresa precisa tomar medidas para resolver as falhas (justiça processual) e oferecer um resultado (justiça distributiva). Clientes avaliam a justiça da recuperação em termos do que é dado como recompensa (justiça distributiva), como ocorre a interação entre empresa e cliente no processo (justiça interpessoal) e sobre os procedimentos adotados pela empresa para realizar a recuperação (justiça processual) (Hazée et al., 2017; Smith, Bolton, & Wagner, 1999; Van Vaerenbergh & Orsingher, 2016).

Há evidências de que as atividades da empresa e as interações com os clientes sejam inseparáveis e formam o conjunto de recursos necessários para a recuperação de serviços (Xu et al., 2014). Apesar disso, alguns autores defendem que as dimensões de justiça têm níveis diferentes de importância para explicar a satisfação do consumidor na recuperação de serviços (del Río-Lanza et al., 2009; Ding & Lii, 2016; Y. S. Lii et al., 2013), mas há um consenso de que as três dimensões afetam as atitudes e comportamentos dos clientes pós recuperação (H. Lin et al., 2011). Por exemplo, Kuo e Wu (2012) e H. H. Chang, Lai e Hsu (2012) estudaram o setor de compras on-line e afirmam que todas as dimensões de justiça aumentam a satisfação pós-recuperação. Por isso, empresas cujos clientes sofreram falhas devem oferecer recompensas tangíveis, informar sobre o progresso da recuperação e atender bem as solicitações do consumidor. O conjunto dessas ações retomaria a satisfação do cliente e a empresa teria as consequências positivas do ato, como a intenção de recompra (Kuo & Wu, 2012).

Da mesma forma, del Río-Lanza et al. (2009) encontraram que as três dimensões de justiça afetam a satisfação pós-recuperação de clientes do setor de telefonia celular, sendo que a justiça processual tem maior influência que as demais. Com resultados semelhantes, ao estudar a demora na entrega de produtos no varejo on-line, Lin et al. (2011) entenderam que a interação entre justiça distributiva e processual e justiça distributiva e interpessoal influenciam a satisfação, boca-a-boca negativo e intenção de recompra. Ou seja, é necessário atuar de forma conjunta nas três dimensões, e não focar em apenas um aspecto.

A justiça percebida pelos clientes a partir da recuperação de serviços depende do tipo de recuperação que ele recebe, em especial se ocorrer uma combinação de diferentes estratégias de recuperação (Jung & Seock, 2017). O nível (alto ou baixo) da recuperação também afeta esta percepção. Por exemplo, de modo geral, se uma compensação financeira é oferecida, os clientes percebem a recuperação como mais justa do que quando a compensação não é ofertada (Ha & Jang, 2009).

Fatores como as emoções (ex.: constrangimento ou raiva) podem influenciar a avaliação da justiça (Gelbrich & Roschk, 2011), bem como a reputação da empresa. Estudo de Ozkan-Tektas e Basgoze (2017) com clientes de bancos mostrou que a reputação da empresa modera a relação entre as emoções e satisfação por meio das justças distributiva e interpessoal, mas não por meio da justiça processual. Também estudando clientes de bancos, mas relacionando com o comprometimento com a marca, Ozkan Tektas (2017) observou que a satisfação pós recuperação tende a aumentar conforme a avaliação sobre o nível de justiça aumenta. A percepção de justiça em episódios de recuperação de serviço se difere também entre ambiente on-line e off-line (Kuo e Wu 2012). No meio on-line, as recuperações tendem a ter menores níveis de satisfação e confiança do que aquelas realizadas off-line, levando em consideração as três dimensões de justiça (J. H. Lin, Wong, & Ho, 2013).

Crisafulli e Singh (2017) analisaram os efeitos da garantia concedida pelo varejo on-line na recuperação de serviços. Foi feito um estudo em três níveis relacionados à justiça distributiva (alto: reembolso da compra e desconto; médio: somente reembolso da compra; e baixo: apenas desconto na compra seguinte). Os resultados indicaram que as pessoas percebem maiores níveis de justiça quando ocorre o reembolso do que quando é oferecido apenas o desconto. Todavia, o estudo mostra que não há aumento da percepção de justiça distributiva quando se oferece o reembolso e o desconto, ou seja, uma supercompensação. Quando essa supercompensação ocorre, o cliente sente um desbalanceamento, o que pode lhe causar vergonha ou sentimento de culpa, conforme explicado pela teoria da equidade (Crisafulli & Singh, 2017). Assim, há indícios que haja um limite para o oferecimento da compensação, sendo que esse limite seria aquilo que o cliente espera ou o que já foi acordado previamente.

Orsingher et al. (2010) mostram por meio de meta-análise em estudos de recuperação de serviço e satisfação que os níveis de cada dimensão de justiça variam segundo o contexto de estudo. Assim, não se tem um consenso entre os autores sobre qual dimensão da justiça é o

principal antecedente da satisfação. Por isso, sugere-se que, devido à variedade de comportamento entre indivíduos e culturas, as três dimensões de justiça sejam incluídas nos modelos e estudos sobre recuperação de serviços, de forma independente (Gustafsson, 2009; Orsingher et al., 2010). Um resumo da literatura que apresenta estudos relacionados a justiça e suas dimensões é apresentado no Quadro 2.

As três próximas seções apresentam de forma expandida os conceitos de justiça distributiva, justiça processual e justiça interpessoal e resultados de estudos já realizados na área.

Justiça Distributiva

No contexto de recuperação de serviços, justiça distributiva está relacionada ao oferecimento de recursos tangíveis pelas empresas para clientes após falhas no serviço, a fim de corrigir ou compensar essas falhas. Esses recursos tangíveis incluem ofertas como reembolso, troca do produto ou serviço, oferta de cupons, ou descontos em compras futuras (del Río-Lanza et al., 2009; Y. S. Lii et al., 2013; H. Lin et al., 2011; Y. S. Wang et al., 2011). Mesmo que a relação não seja linear, quanto maior a compensação ao cliente, maior sua satisfação (Albrecht, Schaefer, Walsh, & Beatty, 2019).

Quadro 2

Estudos recentes relacionados à Teoria da Justiça e suas dimensões

Referência	Journal	Objetivos	Contexto/Método	Resultados	Agenda de pesquisa
Robertson et al. (2012)	Journal of Consumer Behaviour	Apresentar um framework teórico e proposições de pesquisas em respeito ao papel positivo que garantias de serviço podem ter no contexto de falhas e recuperação em tecnologias self-service.	Negócios com autoatendimento / Revisão de literatura	Framework unificando a teoria em relação ao comportamento de reclamação do cliente, RS, percepções de justiça por parte dos clientes e garantias de serviços.	Testar empiricamente o framework proposto em contextos como bancos, hotéis e varejo.
Xu et al. (2014)	The Service Industries Journal	Entender como os clientes avaliam a justiça da RS por meio do processo de integração de recursos e mostrar que as percepções de justiça da integração de recursos também definem a experiência do cliente com o esforço de recuperação.	Hotel / Entrevistas e experimento	Recuperação de serviços favoráveis resultam da integração de forma benéfica de todos os atores envolvidos no processo. Recursos chave para a recuperação são compensação financeira, comunicação e tempo de resposta. A recuperação com co-criação não é bem-sucedida se faltar um desses recursos ou sua integração não for bem-feita.	Verificar diferenças culturais. Fazer experimentos com outros cenários.
Harun et al. (2018)	Journal of Retailing and Consumer Services	Apresentar um framework que incorpora várias estratégias de RS em um estudo e avalia simultaneamente suas influências comparativas na percepção de justiça.	Geral / Questionários	Estratégias como velocidade de resposta, pedido de desculpas, explicações, cortesia e solução de problemas têm papel positivo na percepção de justiça. Pedido de desculpas e explicações são as estratégias com menor influência na justiça. Há relação positiva entre percepção de justiça e lealdade. Há influência positiva e indireta da percepção de justiça no boca-a-boca positivo.	Realizar estudo longitudinal. Realizar estudos causais. Considerar outros construtos e examinar suas relações. Considerar mais grupos divididos por variáveis demográficas. Estudar diferentes contextos de empresas.
(Rosenmayer et al. (2018)	Journal of Services Marketing	Categorizar o que faz os clientes reclamarem via fanpages oficiais no Facebook de lojas de departamentos omni-channel.	Lojas de departamentos / Revisão documental	As reclamações mais comuns no Facebook se referem a compras na loja física, entrega, atividades de marketing como comunicação e preço, qualidade dos bens e serviço ao consumidor. Foi apresentado um framework de justiça com quatro dimensões para RS no Facebook.	Validar as tipologias de falhas e recuperações encontradas no trabalho. Utilizar questionários ou experimentos para entender o efeito da RS via Facebook. Examinar os tipos de recuperação mais adequados de acordo com a gravidade das falhas.
Harun et al. (2019)	International Journal of Bank Marketing	Desenvolver e examinar um framework teórico que avalia os efeitos da percepção de justiça de clientes de banco no seu mindset pós-reclamação.	Bancos / Questionários	A desconfirmação da recuperação media a relação entre a percepção de justiça dos clientes de banco e a satisfação com a recuperação. Após uma falha em serviço, a força da marca e a lealdade mediam a relação entre satisfação com recuperação e intenção de boca-a-boca positivo.	Fazer estudos longitudinais. Fazer o estudo em diferentes contextos. Incluir outros construtos e avaliar outras circunstâncias mais complexas. Considerar variáveis como confiança, tempo de relacionamento, gravidade da falha e imagem corporativa. Fazer estudos cross-culturais.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quando um cliente avalia que as ofertas que recebeu para compensar uma falha de serviço foram justas, tal avaliação está associada à justiça distributiva (Gustafsson, 2009; Robertson et al., 2012). Embora não haja um consenso, a justiça distributiva pode ser a que mais influencia a satisfação pós recuperação (em relação às justiças interpessoal e processual) porque é mais fácil para o cliente avaliar algo concreto que ele tenha recebido após a falha do que avaliar as estratégias de recuperação ou o processo de interação com a empresa (Huang, 2011; Y. S. Lii et al., 2013). Indo ao encontro desse pensamento, Kim et al. (2009) encontraram que os efeitos da justiça distributiva na satisfação com a recuperação de serviços são mais fortes do que os efeitos das outras duas dimensões em estudos com clientes de hotéis de alto padrão. No setor de jogos on-line, estudo empírico mostrou que a justiça distributiva também teve maior efeito na satisfação e confiança do consumidor após uma falha de serviço (Ding & Lii, 2016).

Ainda no ambiente on-line, a justiça distributiva muitas vezes é a única percebida pelos consumidores porque as próprias empresas oferecem apenas formas de recuperação básicas, como a simples troca do produto defeituoso (Y. S. Wang et al., 2011). Apesar disso, estudos recentes têm mostrado que, mesmo quando a percepção de justiça distributiva no meio on-line seja alta, a satisfação do consumidor não é atingida se as dimensões de justiça interpessoal e processual forem baixas (Cantor & Li, 2019). Ainda, há casos em que a justiça distributiva só é percebida caso haja elementos de outras justiças envolvidas. Isso ocorre em, por exemplo, quando parte do serviço é realizado pelo próprio cliente: a justiça distributiva é percebida pelo consumidor somente quando há um pedido de desculpas envolvido (Jung & Seock, 2017).

De fato, os níveis de justiça percebidos podem ser fracos quando há somente a compensação (Jung & Seock, 2017). Por outro lado, o estudo de Mostafa, Lages, & Sääksjärvi, (2014) mostrou que não importa quanto cortês e educado seja o atendimento prestado pela empresa: se o problema não for resolvido, a percepção de justiça será baixa. Assim, para se

obter os benefícios da justiça distributiva, pode ser importante para as empresas buscar atingir altos níveis de avaliação por parte dos clientes também nas outras duas dimensões de justiça.

Justiça Processual

A justiça processual se refere ao nível pelo qual o cliente avalia os métodos e procedimentos que as empresas utilizam para lidar com os problemas que surgem a partir de falhas de serviço em aspectos como acessibilidade, velocidade da solução, momento da solução, controle de processo, atrasos e flexibilidade para atender as vontades do consumidor em relação à recuperação (del Río-Lanza et al., 2009). Ela pode ser medida pelo cliente por meio da liberdade para expressar opiniões sobre a empresa e aceitar suas decisões, facilidade em reclamar, conveniência, flexibilidade e senso de urgência para resolver problemas, contato pós-recuperação, transparência do processo e eficiência das regras e procedimentos de recuperação (Gelbrich & Roschk, 2011; Kuo & Wu, 2012; Tax et al., 1998). Uma percepção positiva da justiça processual tem a ver com a crença, por parte dos clientes, de que os procedimentos ou critérios utilizados pela empresa para tomar a decisão da recuperação foram justas (Gustafsson, 2009).

Há indícios de que a justiça processual seja a que menos impacta os resultados da satisfação com a recuperação de serviços (Orsingher et al., 2010). De fato, analisando o ambiente on-line, estudos têm mostrado que diferentes formas de recuperação de serviços não causam diferenças na percepção da justiça processual, mesmo em situações diretamente ligadas ao processo, como alta facilidade em requerer um reparo (Crisafulli & Singh, 2017; Jung & Seock, 2017). Uma possível explicação para isso é que a justiça processual é difícil de ser avaliada pelos clientes, uma vez que o processo de recuperação é estabelecido no ambiente interno da empresa e não é claro para o cliente as ações que são realizadas para resolver a falha.

Apesar da dificuldade para ser notada, estudos têm demonstrado que a justiça processual seja essencial para uma recuperação efetiva no ambiente on-line. Nesse ambiente, a rapidez do

processo é vista como a melhor forma de avaliação dessa dimensão da justiça (Orsingher et al., 2010). Assim, os clientes preferem empresas que tenham um canal de comunicação claro e que façam a recuperação de forma rápida a empresas que tenham processos burocráticos e lentos de recuperação (Ong & Teh, 2016). Ou seja, em especial em plataformas em que o próprio cliente é responsável por executar partes do serviço, tais como o requerimento de refeições por meio de aplicativos, a justiça processual também é percebida a partir das formas de requerer e receber a recuperação do serviço (Robertson et al., 2012).

Assim como a justiça distributiva, a forma de comunicação – que está diretamente relacionada à justiça interpessoal – também afeta a satisfação do cliente por meio da percepção da justiça processual (Skitka, Winkvist, & Hutchinson, 2003). Desta forma, é sugerido que, nos estudos relacionados a justiça, se integre também a justiça interpessoal.

Justiça Interpessoal

A justiça interpessoal se refere à avaliação da equidade pela qual os prestadores de serviço tratam e se comunicam com os clientes que sofreram as falhas (Y. S. Lii et al., 2013). Ela se refere às percepções dos clientes sobre a empatia dos funcionários, cortesia, sensibilidade, formas de tratamento, honestidade e esforços despendidos por parte da equipe da empresa para resolver os problemas (del Río-Lanza et al., 2009; Tax et al., 1998). Ou seja, ela está relacionada com o comportamento interpessoal entre empresa e cliente na recuperação de serviços (Gustafsson, 2009). A justiça interpessoal se relaciona intrinsecamente com as outras dimensões de justiça. Por exemplo, quando o funcionário trata o cliente com respeito e dignidade, os efeitos negativos de uma recuperação ruim (por exemplo, compensação menor que o esperado pelo cliente) podem diminuir (McColl-Kennedy, Sparks, & Nguyen, 2011).

Assim, embora a percepção da justiça interpessoal possa acarretar em satisfação e resultados positivos para a empresa, como a lealdade (Y. S. Wang et al., 2011), ela isoladamente nem sempre é suficiente para a recuperação dos serviços, mas é considerada necessária (Boo et

al., 2013). No sentido de aumentar a lealdade e mitigar o sentimento negativo em relação à gravidade da falha na prestação de serviço, sugere-se que as empresas tratem os clientes insatisfeitos com a forma adequada de justiça interpessoal, ou seja, que realizem a comunicação de forma simpática e razoável (Y. S. Wang et al., 2011). Quando funcionários tratam seus clientes de forma respeitosa, empática e demonstram esforços para resolver o problema, a possível raiva do cliente após sofrer uma falha tende a diminuir (Tax et al., 1998).

Da mesma forma, a justiça interpessoal tende a fazer que a satisfação dos clientes com a recuperação aumente. Estudando clientes bancários, Ozkan-Tektas e Basgoze (2017) mostraram que o contato com empregados são essenciais para aumentar a satisfação pós recuperação, em especial em empresas consideradas de baixa reputação. Analisando o contexto de restaurantes, Ha e Jang (2009) identificaram que a percepção de justiça (e seus consequentes) é mais elevada nos casos que os funcionários pedem desculpas de forma sincera e explicam o problema, ao invés de pedirem desculpas de forma simples e não explicar o que ocorreu para a falha. Por outro lado, em pesquisa realizada com clientes de lojas on-line de vestuário, a percepção de justiça percebida foi mais alta quando houve pedido de desculpas e pedido de desculpas e compensação, mas a percepção não se mostrou elevada apenas com a compensação (Jung & Seock, 2017).

Todavia, de encontro a esse resultado, Tsai, Yang, e Cheng (2014) realizaram um experimento simulando a recuperação de serviços em um restaurante de Taiwan. Seus resultados mostraram que os clientes percebem maiores níveis de justiça distributiva e interpessoal quando são oferecidas recuperações físicas (ex.: descontos) do que formas de recuperação psicológica (ex.: os funcionários reconhecerem os erros e pedirem desculpas). Ou seja, percebe-se que há as diferenças culturais entre países, ou mesmo regionais, que afetam a percepção de justiça de acordo com o tipo de recuperação oferecido.

Quadro 3

Estudos recentes relacionados às dimensões individuais da Teoria da Justiça e suas interações

Referência	Journal	Objetivos	Contexto/Método	Resultados	Agenda de pesquisa
Ha & Jang (2009)	International Journal of Hospitality Management	Examinar a percepção de justiça dos clientes de restaurantes de acordo com os níveis de esforços de RS e se a justiça percebida influencia intenções de comportamentos futuros	Restaurantes / Experimentos	As três dimensões de justiça afetam a satisfação. A justiça processual tem a maior influência relativa, e é a única dimensão que afeta as emoções. Emoções negativas mediam os efeitos da justiça na satisfação com RS.	Replicar o estudo em outros setores. Considerar mais variáveis, se antecedentes, consequentes ou moderadores da justiça, emoções e satisfação. Estudar as expectativas sobre a RS, a avaliação da marca da empresa, nível de lealdade e satisfação geral com a empresa. Verificar se o resultado para o cliente varia de acordo com o tratamento, a gravidade da falha ou há quanto tempo ela ocorreu.
H. Lin et al. (2011)	Managing Service Quality: An International Journal	Investigar as respostas do cliente às ações para recuperação de serviços e explorar se o paradoxo da recuperação existe no contexto do varejo online.	Vendas online / Experimentos	As três dimensões de justiça têm influência positiva na satisfação do cliente. Apenas a justiça distributiva tem impacto na intenção de recompra. Apenas a justiça interpessoal tem influência negativa no boca-a-boca negativo. A interação entre justiça distributiva e justiça processual, e a interação entre justiça interpessoal e justiça distributiva influenciam a satisfação, boca-a-boca negativo e intenção de recompra. O paradoxo da recuperação de serviços não foi visto no contexto de varejo online.	Estender os estudos a outros grupos de clientes, cenários de falhas e categorias de produtos.
McColl-Kennedy, Sparks, & Nguyen, (2011)	Journal of Business Research	Identificar em quais situações e em quais contextos e condições os clientes descontam sua raiva nos funcionários de linha de frente. Identificar em quais contextos e condições os clientes descontam sua raiva na empresa de modo geral.	Geral / Entrevistas em profundidade e experimentos	A raiva que é derivada de percepções de justiça distributiva é descontada na empresa de modo geral, enquanto a raiva relacionada a justiça interpessoal e processual é descontada no funcionário. O funcionário tem um papel decisivo na decisão do cliente – se os funcionários tratam o cliente com cortesia e respeito, as chances de o cliente ficar com raiva são menores.	Pesquisar outros contextos e empresas, como restaurantes e turismo. Fazer pesquisa no contexto B2B. Verificar as características psicológicas e demográficas do indivíduo que afetam suas reações e raiva.
Y. S. Wang et al. (2011)	International Journal of Information Management	Explorar a relação entre gravidade da falha em serviço, justiça com a recuperação e custos de troca percebidos à lealdade do cliente, e a relação moderadora entre justiça na RS e os custos de troca percebidos	Vendas online / Questionários	A gravidade da falha, as dimensões de justiça e o curso percebido de troca são relacionados com a lealdade do cliente. A justiça interpessoal pode diminuir a relação negativa entre a gravidade da falha no serviço e lealdade do cliente.	Fazer o mesmo estudo em outras culturas (diferentes de Taiwan). Incorporar outros determinantes de lealdade, como satisfação, valor percebido e confiança. Fazer estudos longitudinais.

Tsai et al. (2014)	Managing Service Quality	na ligação entre a gravidade da falha e lealdade do cliente. Examinar como as falhas de serviço afetam as respostas negativas dos clientes. Como a RS afeta a justiça percebida no contexto de diferentes normas de relacionamento.	Restaurantes / Experimentos	Indivíduos que têm relacionamento de troca têm maiores sentimentos de serem traídos diante de uma falha do que aqueles que têm um relacionamento comum. O tipo de falha tem efeito significativo nas reações negativas e sentimentos de ser traído. As pessoas dos dois tipos de relacionamento têm reações negativas e se sentem traídas quando sofrem uma falha no serviço. As pessoas percebem maiores níveis de justiça distributiva e interpessoal quando lhe são oferecidas recuperações físicas do que quando são oferecidas recuperações psicológicas. Vítimas da falha têm maior percepção de justiça distributiva do que observadores, mas menor intenção de perdoar o responsável pela falha. Entre vítimas das falhas, oferecer recompensas leva a níveis mais altos de perdão comportamental, mas não de perdão emocional. Quando é oferecida compensação, vítimas percebem maior justiça distributiva do que observadores. Pedido de desculpas têm efeitos similares tanto em vítimas quanto em observadores na mediação da justiça interpessoal.	Realizar pesquisas em situações e contextos diferentes. Investigar outras possíveis reações como reclamações dos clientes, mudanças nas atitudes e mudanças de prestador de serviços.
Shin et al. (2018)	Services Marketing Quarterly	Comparar o comportamento de vítimas da recuperação de serviço com o de observadores da RS.	Fotógrafos / Experimentos	As vítimas da falha têm maior percepção de justiça distributiva do que observadores, mas menor intenção de perdoar o responsável pela falha. Entre vítimas das falhas, oferecer recompensas leva a níveis mais altos de perdão comportamental, mas não de perdão emocional. Quando é oferecida compensação, vítimas percebem maior justiça distributiva do que observadores. Pedido de desculpas têm efeitos similares tanto em vítimas quanto em observadores na mediação da justiça interpessoal.	Fazer estudos no contexto online. Utilizar métodos diferentes, como experimento de campo. Examinar como o contexto de grupo influencia a intenção de perdoar do cliente. Investigar o papel das emoções, como raiva ou frustração. Investigar outras variáveis além da intenção de perdoar e percepção de justiça. Explorar outras plataformas de redes sociais.
Sugathan et al. (2018)	European Journal of Marketing	Contextualizar e testar os efeitos das percepções dos clientes da qualidade de gestão de reclamações em dois canais: tradicional e rede social.	Empresas de telecomunicações / Questionários	As justiças distributiva e interpessoal são maiores na satisfação do consumidor quando se responde uma reclamação via redes sociais em relação a respostas dadas por telefone. O efeito da satisfação do cliente no boca-a-boca positivo foi maior na rede social do que no canal tradicional. A percepção da qualidade do gerenciamento de reclamação é melhor contextualizado como um construto de cinco dimensões com 15 facetas. O efeito da percepção da qualidade de gerenciamento de reclamação na lealdade e boca-a-boca é maior na comunicação na rede social do que em canal tradicional.	Testar o framework em outros canais de serviços. Fazer uma análise qualitativa para comparar diversos canais. Examinar o gerenciamento de reclamações utilizando o framework de co-criação de valor.
Van Vaerenbergh et al. (2018)	Marketing Letters	Conduzir uma meta-análise da participação do cliente na literatura de RS.	Geral / Meta-análise	Os efeitos da reparação entre participação do cliente na RS e resultados para o cliente são fracas. A participação do cliente na RS tem efeito indireto na satisfação com RS via justiça distributiva e justiça processual, mas não via justiça interpessoal.	Fazer experimentos para comparar canais tradicionais e canais online. Realizar mais pesquisas investigando outros mediadores além da justiça.

Chen & Kim (2019)	Tourism and Hospitality Research	Determinar os efeitos da justiça percebida na resposta emocional do consumidor, que influencia o comportamento do consumidor e identificar a distinção entre a primeira visita e visitas repetidas na perspectiva do cliente na RS.	Restaurantes / Questionários	Participação do cliente na RS tem efeito indireto na satisfação geral via justiça distributiva e justiça interpessoal, mas não via justiça processual.	
				A efetividade da participação do cliente no RS é mais forte quando clientes participam dos resultados da recuperação e para clientes com cultura oriental, mas mais fraca quando compensação adicional é oferecida e no meio online. Os construtos de justiça percebida têm efeito significativo na emoção positiva, mediado entre justiça percebida e comportamento do consumidor. Não foram verificadas relações entre justiça distributiva e justiça interpessoal e emoções negativas. Não foram encontradas relações entre justiça processual e interpessoal e emoções negativas.	Realizar diferenças em relação à gravidade da falha e tipos de falhas e esforços de recuperação. Examinar a diferença entre visitantes frequentes e visitantes pela primeira vez na percepção de justiça. Verificar outras amostras.
La & Choi (2019)	Journal of Services Marketing	Examinar as relações entre justiça percebida e responsabilidade social corporativa (RSC) percebida e o impacto das percepções de justiça percebida e RSC nas respostas comportamentais dos clientes, como satisfação e intenção de recompra.	Geral / Questionários	Visitantes frequentes são menos propensos a responder a emoções negativas do que aqueles que fazem a primeira visita. A ligação entre percepção de RSC e satisfação é inversa no contexto de RS. A RS tem influência direta na intenção de recompra e influência indireta via RSC. A gravidade da falha intensifica o impacto das percepções de justiça distributiva e processual na RSC percebida. RSC percebida é mediadora parcial entre satisfação com recuperação e intenção de recompra.	Fazer estudos qualitativos. Coletar dados de amostra mais diversa. Fazer estudos longitudinais. Fazer estudos com outras escalas (com medidas de checagem e itens reversos). Fazer estudos qualitativos. Avaliar diferenças culturais.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em recuperações feitas de forma on-line, como em respostas em comentários, é necessário considerar as dificuldades que os clientes têm em perceber as ações não verbais por parte dos funcionários das empresas (Y. S. Lii et al., 2013). Por exemplo, em um texto respondendo a um cliente nem sempre fica clara a demonstração de sinceridade e vontade de resolver os problemas – que são relevantes para o aumento da percepção de justiça interpessoal. Em relação a isso, sugere-se que empresas façam mensagens personalizadas e pessoais para cada cliente ao invés de utilizar mensagens padronizadas (Abney, Pelletier, Ford, & Horky, 2017). O Quadro 3 traz um resumo dos estudos mais recentes sobre recuperação de serviços e cada dimensão de justiça, bem como suas interações.

Considerações Finais

O objetivo desse artigo foi apresentar um panorama sobre estudos recentes sobre recuperação de serviços utilizando a justiça como base teórica. O Apêndice I resume o que a literatura apresenta nos últimos anos em relação ao tema, incluindo uma ampla agenda de pesquisa. Alguns pontos principais podem ser compreendidos a partir desta revisão de literatura.

Em primeiro lugar, como implicação gerencial principal, esse artigo mostra que, embora haja diversas formas de reestabelecer a satisfação do cliente após uma falha, variando de acordo com uma grande amplitude de contextos, a empresa que faz o cliente perceber as três dimensões de justiça em sua recuperação terá vantagem competitiva. Isso pode ser feito demonstrando real interesse em resolver o problema do cliente, dando-lhe atenção (justiça interpessoal), lhe oferecendo recompensas palpáveis (justiça distributiva) e de forma rápida, destacando como o processo de recuperação acontece (justiça processual).

Em relação à revisão em si, observa-se uma grande variedade de contextos em que os estudos sobre recuperação de serviços são adotados. Enquanto nas décadas de 1990 e 2000 a grande maioria dos estudos acontecia em áreas tradicionais como companhias aéreas, hotéis e

restaurantes, os estudos mais recentes têm explorado o meio online, como sites e redes sociais (Das et al., 2019; Ong & Teh, 2016) e mesmo situações omni-channel (Rosenmayer et al., 2018). Embora diversos artigos sugiram em suas agendas de pesquisa que são necessários estudos em outros contextos, nota-se que eles já estão sendo realizados. Assim, uma sugestão pode ser a realização de pesquisas que comparem resultados de pesquisas semelhantes em contextos diversos.

Outro ponto a ser destacado é que, embora a recuperação de serviços seja discutida há décadas na literatura de Marketing, ainda é um tema de alta relevância. Isso é observado por meio da grande quantidade de artigos sobre o tema publicados nos últimos anos. Há um consenso de que satisfação do cliente após a recuperação leva a consequentes positivos, tais como a lealdade, intenção de boca-a-boca positivo e intenção de recompra. Porém também se sabe que há diversas formas de recuperação, que podem ou não ser responsáveis por atingir a satisfação. As estratégias de maior eficácia, que ainda são temas de discussão no meio off-line, estão começando a ser exploradas no meio online, já se sabendo que a recuperação nesses dois ambientes acontece de forma diferente (Shin et al., 2018). Por isso, há espaço para ampliação dos estudos relacionados ao tema, incluindo setores emergentes e de características distintas, como o de prestação de serviços on-line.

As diferenças culturais e pré-julgamentos de consumidores em relação às empresas também influenciam a satisfação pós recuperação de serviços. Desta forma, estudos realizados em países como Estados Unidos, Reino Unido ou Taiwan não refletem, necessariamente, o comportamento de consumidores de outros países. Consequentemente, pesquisas envolvendo consumidores de distintas nacionalidades preferencialmente em seu ambiente real, seriam importantes tanto para o avanço desse campo de pesquisa como também para desenvolver práticas gerenciais mais assertivas de acordo com as características desses clientes.

Ao se analisar as agendas de pesquisas sugeridas pelos artigos estudados, nota-se uma predominância em indicar estudos a serem feitos em outras culturas, com outros métodos ou com a inclusão de novas variáveis. Como esse tipo de pesquisa é, de fato, relevante para tanto para a teoria quanto para a prática, estudos assim já têm sido realizados, não sendo necessariamente grandes lacunas teóricas.

A partir do exposto neste artigo, observa-se que há lacunas na área de recuperação de serviços e teoria da justiça em relação a se estudar serviços não-tradicionais, como aqueles oferecidos on-line ou que envolvem novos modelos de negócio (por exemplo, peer-to-peer, como o Airbnb e Uber, ou mercados multilaterais, como o eBay). Ainda, esses novos modelos de negócio predominantemente online facilitam a comunicação entre empresa e cliente e entre cliente e comunidade em geral. Esses novos canais de comunicação ainda não são amplamente explorados pela literatura. Portanto, pesquisas futuras poderiam explorar a recuperação de serviços levando em consideração o aspecto do consumidor que sofre a falha online, da empresa que faz a recuperação pelo mesmo canal e pelo novo cliente que avalia a empresa por meio do processo de recuperação observado.

Referências

- Abney, A. K., Pelletier, M. J., Ford, T. R. S., & Horky, A. B. (2017). #IHateYourBrand: adaptive service recovery strategies on Twitter. *Journal of Services Marketing*, 31(3), 281–294. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2016-0079>
- Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. In *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Akamavi, R. K., Mohamed, E., Pellmann, K., & Xu, Y. (2015). Key determinants of passenger loyalty in the low-cost airline business. *Tourism Management*, 46, 528–545. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.07.010>
- Albrecht, A. K., Schaefer, T., Walsh, G., & Beatty, S. E. (2019). The Effect of Compensation Size on Recovery Satisfaction After Group Service Failures: The Role of Group Versus Individual Service Recovery. *Journal of Service Research*, 22(1), 60–74. <https://doi.org/10.1177/1094670518802059>
- Azab, C., & Clark, T. (2017). Speak my language or look like me? – Language and ethnicity in bilingual customer service recovery. *Journal of Business Research*, 72, 57–68. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.11.012>
- Azemi, Y., Ozuem, W., Howell, K. E., & Lancaster, G. (2019). An exploration into the practice of online service failure and recovery strategies in the Balkans. *Journal of Business Research*, 94(August 2018), 420–431. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.08.035>
- Barakat, L. L., Ramsey, J. R., Lorenz, M. P., & Gosling, M. (2015). Severe service failure recovery revisited: Evidence of its determinants in an emerging market context. *International Journal of Research in Marketing*, 32(1), 113–116. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2014.10.001>
- Battaglia, D., & Borchardt, M. (2010). Analysis of the process of service recovery from

- customer complaints: Case study in three organizations. *Producao*, 20(3), 455–470.
<https://doi.org/10.1590/S0103-65132010005000028>
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71.
<https://doi.org/10.2307/1252174>
- Boo, H. C., Mattila, A. S., & Tan, C. Y. (2013). Effectiveness of recovery actions on deviant customer behavior-The moderating role of gender. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 180–192. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.06.005>
- Boshoff, C. (1997). An experimental study of service recovery options. *International Journal of Service Industry Management*, 8(2), 110–130.
<https://doi.org/10.1108/09564239710166245>
- Cantor, V. J. M., & Li, R. C. (2019). Matching service failures and recovery options toward satisfaction. *Service Industries Journal*, 39(13–14), 901–924.
<https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1450868>
- Chang, H. H., Lai, M. K., & Hsu, C. H. (2012). Recovery of online service: Perceived justice and transaction frequency. *Computers in Human Behavior*, 28(6), 2199–2208.
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2012.06.027>
- Chang, H. S., & Hsiao, H. L. (2008). Examining the casual relationship among service recovery, perceived justice, perceived risk, and customer value in the hotel industry. *Service Industries Journal*, 28(4), 513–528. <https://doi.org/10.1080/02642060801917646>
- Chao, S. L., Lin, R. Y., & Sun, Y. H. (2019). Mediating effects of service recovery on liner shipping users. *Transport Policy*, 84(November 2018), 40–49.
<https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2018.12.016>
- Chen, P., & Kim, Y. G. (2019). Role of the perceived justice of service recovery: A comparison of first-time and repeat visitors. *Tourism and Hospitality Research*, 19(1),

- 98–111. <https://doi.org/10.1177/1467358417704885>
- Clark, G. L., Kaminski, P. F., & Rink, D. R. (1992). Consumer complaints: Advice on how companies should respond based on an empirical study. *Journal of Consumer Marketing*, 9(3), 5–14. <https://doi.org/10.1108/07363769210035189>
- Crisafulli, B., & Singh, J. (2017). Service failures in e-retailing: Examining the effects of response time, compensation, and service criticality. *Computers in Human Behavior*, 77, 413–424. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.07.013>
- Das, S., Mishra, A., & Cyr, D. (2019). Opportunity gone in a flash: Measurement of e-commerce service failure and justice with recovery as a source of e-loyalty. *Decision Support Systems*, 125(August), 113130. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2019.113130>
- de Matos, C. A., Vieira, V. A., & Veiga, R. T. (2012). Behavioural responses to service encounter involving failure and recovery: the influence of contextual factors. *Service Industries Journal*, 32(14), 2203–2217. <https://doi.org/10.1080/02642069.2011.582497>
- del Río-Lanza, A. B., Vázquez-Casielles, R., & Díaz-Martín, A. M. (2009). Satisfaction with service recovery: Perceived justice and emotional responses. *Journal of Business Research*, 62(8), 775–781. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.09.015>
- Ding, M. C., & Lii, Y. S. (2016). Handling online service recovery: Effects of perceived justice on online games. *Telematics and Informatics*, 33(4), 881–895. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2016.02.001>
- Gelbrich, K., & Roschk, H. (2011). A meta-analysis of organizational complaint handling and customer responses. *Journal of Service Research*, 14(1), 24–43. <https://doi.org/10.1177/1094670510387914>
- Gohary, A., Hamzelu, B., & Pourazizi, L. (2016). A little bit more value creation and a lot of less value destruction! Exploring service recovery paradox in value context: A study in travel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 29, 189–203.

<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.09.001>

Gronroos, C. (1988). Service quality: The six criteria of good perceived service quality.

Review of Business, 9(3), 10-13.

Gustafsson, A. (2009). Customer satisfaction with service recovery. *Journal of Business*

Research, 62(11), 1220–1222. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.11.001>

Ha, J., & Jang, S. C. (Shawn). (2009). Perceived justice in service recovery and behavioral

intentions: The role of relationship quality. *International Journal of Hospitality*

Management, 28(3), 319–327. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.12.001>

Harun, A., Rokonuzzaman, M., Prybutok, G., & Prybutok, V. R. (2018). How to influence

consumer mindset: A perspective from service recovery. *Journal of Retailing and*

Consumer Services, 42(October 2017), 65–77.

<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.01.012>

Harun, A., Rokonuzzaman, M., Prybutok, G., & Prybutok, V. R. (2019). Determinants of

banking consumers' engagement in post service failure positive word-of-mouth:

Examining mediating mechanisms. *International Journal of Bank Marketing*, 37(2),

621–645. <https://doi.org/10.1108/IJBM-01-2018-0001>

Hazée, S., Van Vaerenbergh, Y., & Armiroto, V. (2017). Co-creating service recovery after

service failure: The role of brand equity. *Journal of Business Research*, 74, 101–109.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.01.014>

Ho, V. (2017). Giving offense and making amends: How hotel management attempts to

manage rapport with dissatisfied customers. *Journal of Pragmatics*, 109, 1–11.

<https://doi.org/10.1016/j.pragma.2016.12.001>

Hoffman, K. D., Kelley, S. W., & Rotalsky, H. M. (1995). Tracking service failures and

employee recovery efforts. *The Journal of Services Marketing*, 9(2), 49–61.

<https://doi.org/10.1108/JSM-10-2015-0316>

- Huang, M. H. (2011). Re-examining the effect of service recovery: The moderating role of brand equity. *Journal of Services Marketing*, 25(7), 509–516.
<https://doi.org/10.1108/08876041111173633>
- Jin, D., Nicely, A., Fan, A., & Adler, H. (2019). Joint effect of service recovery types and times on customer satisfaction in lodging. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 38(January), 149–158. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.01.005>
- Jung, N. Y., & Seock, Y. K. (2017). Effect of service recovery on customers' perceived justice, satisfaction, and word-of-mouth intentions on online shopping websites. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 37(March), 23–30.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.01.012>
- Kelley, S. W., & Davis, M. A. (1994). Antecedents to customer expectations for service recovery. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(1), 52–61.
<https://doi.org/10.1177/0092070394221005>
- Kim, T. (Terry), Kim, W. G., & Kim, H. B. (2009). The effects of perceived justice on recovery satisfaction, trust, word-of-mouth, and revisit intention in upscale hotels. *Tourism Management*, 30(1), 51–62. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.04.003>
- Knox, G., & Van Oest, R. (2014). Customer complaints and recovery effectiveness: A customer base approach. *Journal of Marketing*, 78(5), 42–57.
<https://doi.org/10.1509/jm.12.0317>
- Kunz, W. H., & Hogreve, J. (2011). Toward a deeper understanding of service marketing: The past, the present, and the future. *International Journal of Research in Marketing*, 28(3), 231–247. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2011.03.002>
- Kuo, Y. F., & Wu, C. M. (2012). Satisfaction and post-purchase intentions with service recovery of online shopping websites: Perspectives on perceived justice and emotions. *International Journal of Information Management*, 32(2), 127–138.

- <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2011.09.001>
- La, S., & Choi, B. (2019). Perceived justice and CSR after service recovery. *Journal of Services Marketing*, 33(2), 206–219. <https://doi.org/10.1108/JSM-10-2017-0342>
- Lii, Y. S., Chien, C. S., Pant, A., & Lee, M. (2013). The challenges of long-distance relationships: The effects of psychological distance between service provider and consumer on the efforts to recover from service failure. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(6), 1121–1135. <https://doi.org/10.1111/jasp.12077>
- Lii, Y. shuh, & Lee, M. (2012). The joint effects of compensation frames and price levels on service recovery of online pricing error. *Managing Service Quality: An International Journal*, 22(1), 4–20. <https://doi.org/10.1108/09604521211198083>
- Lin, H., Wang, Y., & Chang, L. (2011). Consumer responses to online retailer's service recovery after a service failure. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(5), 511–534. <https://doi.org/10.1108/09604521111159807>
- Lin, J. H., Wong, J. Y., & Ho, C. hua. (2013). Promoting frontline employees' quality of life: Leisure benefit systems and work-to-leisure conflicts. *Tourism Management*, 36, 178–187. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.12.009>
- Liu, H., Jayawardhena, C., Dibb, S., & Ranaweera, C. (2019). Examining the trade-off between compensation and promptness in eWOM-triggered service recovery: A restorative justice perspective. *Tourism Management*, 75(April), 381–392. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.05.008>
- Lopes, E. L., & da Silva, M. A. (2015). The effect of justice in the history of loyalty: A study in failure recovery in the retail context. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 24(C), 110–120. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.03.003>
- Mack, R., Mueller, R., Crotts, J., & Broderick, A. (2000). Perceptions, corrections and defections: Implications for service recovery in the restaurant industry. *Managing*

Service Quality: An International Journal, 10(6), 339–346.

<https://doi.org/10.1108/09604520010352256>

Malhotra, N., Sahadev, S., & Purani, K. (2017). Psychological contract violation and customer intention to reuse online retailers: Exploring mediating and moderating mechanisms. *Journal of Business Research*, 75, 17–28.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.01.013>

Michel, S., Bowen, D., & Johnston, R. (2009). Why service recovery fails: Tensions among customer, employee, and process perspectives. *Journal of Service Management*, 20(3), 253–273. <https://doi.org/10.1108/09564230910964381>

Mostafa, R., Lages, C. R., & Sääksjärvi, M. (2014). The CURE scale: a multidimensional measure of service recovery strategy. *Journal of Services Marketing*, 28(4), 300–310.

<https://doi.org/10.1108/JSM-09-2012-0166>

Ong, C. E., & Teh, D. (2016). Redress procedures expected by consumers during a business-to-consumer e-commerce dispute. *Electronic Commerce Research and Applications*, 17, 150–160. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2016.04.006>

Orsingher, C., Valentini, S., & de Angelis, M. (2010). A meta-analysis of satisfaction with complaint handling in services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 169–186. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0155-z>

Ozkan-Tektas, O. (2017). Perceived justice and post-recovery satisfaction in banking service failures: Do commitment types matter? *Service Business*, 11(4), 851–870.

<https://doi.org/10.1007/s11628-016-0333-2>

Ozkan-Tektas, O., & Basgoze, P. (2017). Pre-recovery emotions and satisfaction: A moderated mediation model of service recovery and reputation in the banking sector.

European Management Journal, 35(3), 388–395.

<https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.06.010>

- Robertson, N., McQuilken, L., & Kandampully, J. (2012). Consumer complaints and recovery through guaranteeing self-service technology. *Journal of Consumer Behaviour*, 11(1), 21–30. <https://doi.org/10.1002/cb.366>
- Rosenmayer, A., McQuilken, L., Robertson, N., & Ogden, S. (2018). Omni-channel service failures and recoveries: refined typologies using Facebook complaints. *Journal of Services Marketing*, 32(3), 269–285. <https://doi.org/10.1108/JSM-04-2017-0117>
- Santos, C. P. dos, & Fernandes, D. V. der H. (2008a). A recuperação de serviços como ferramenta de relacionamento e seu impacto na confiança e lealdade dos clientes. *Revista de Administração de Empresas*, 48(1), 10–24. <https://doi.org/10.1590/s0034-75902008000100002>
- Santos, C. P. dos, & Fernandes, D. V. der H. (2008b). Antecedents and consequences of consumer trust in the context of service recovery. *BAR - Brazilian Administration Review*, 5(3), 225–244. <https://doi.org/10.1590/s1807-76922008000300005>
- Sengupta, S., Ray, D., Trendel, O., & Vaerenbergh, Y. Van. (2018). The Effects of Apologies for Service Failures in the Global Online Retail. *International Journal of Electronic Commerce*, 22(3), 419–445. <https://doi.org/10.1080/10864415.2018.1462951>
- Shin, H., Casidy, R., & Mattila, A. S. (2018). Service Recovery, Justice Perception, and Forgiveness: The “Other Customers” Perspectives. *Services Marketing Quarterly*, 39(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/15332969.2017.1398021>
- Skitka, L. J., Winkvist, J., & Hutchinson, S. (2003). Are outcome fairness and outcome favorability distinguishable psychological constructs? A meta-analytic review. *Social Justice Research*, 16(4), 309–341. <https://doi.org/10.1023/A:1026336131206>
- Smith, A. K., Bolton, R. N., & Wagner, J. (1999). A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery. *Journal of Marketing Research*, 36(3), 356–372. <https://doi.org/10.2307/3152082>

- Sreejesh, S., Anusree, M. R., & Ponnampalath, A. (2019). Can online service recovery interventions benignly alter customers' negative review evaluations? Evidence from the hotel industry. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 28(6), 711–742.
<https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1544958>
- Sugathan, P., Rossmann, A., & Ranjan, K. R. (2018). Toward a conceptualization of perceived complaint handling quality in social media and traditional service channels. *European Journal of Marketing*, 52(5/6), 973–1006. <https://doi.org/10.1108/EJM-04-2016-0228>
- Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekar, M. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences: Implications for relationship marketing. *Journal of Marketing*, 62(2), 60–76. <https://doi.org/10.2307/1252161>
- Tsai, C. C., Yang, Y. K., & Cheng, Y. C. (2014). Does relationship matter? - Customers' response to service failure. *Managing Service Quality*, 24(2), 139–159.
<https://doi.org/10.1108/MSQ-06-2013-0113>
- Tsao, W. C. (2018). Star power: the effect of star rating on service recovery in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 1092–1111. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2016-0247>
- Van Vaerenbergh, Y., Hazée, S., & Costers, A. (2018). Customer participation in service recovery: a meta-analysis. *Marketing Letters*, 29(4), 465–483.
<https://doi.org/10.1007/s11002-018-9470-9>
- Van Vaerenbergh, Y., & Orsingher, C. (2016). Service recovery: An integrative framework and research agenda. *Academy of Management Perspectives*, 30(3), 328–346.
<https://doi.org/10.5465/amp.2014.0143>
- Van Vaerenbergh, Y., Vermeir, I., & Larivière, B. (2013). Service recovery's impact on customers next-in-line. *Managing Service Quality*, 23(6), 495–512.

<https://doi.org/10.1108/MSQ-03-2013-0037>

Wang, E. S. T., & Chang, S. Y. (2013). Creating Positive Word-of-Mouth Promotion

Through Service Recovery Strategies. *Services Marketing Quarterly*, 34(2), 103–114.

<https://doi.org/10.1080/15332969.2013.770661>

Wang, Y. S., Wu, S. C., Lin, H. H., & Wang, Y. Y. (2011). The relationship of service failure

severity, service recovery justice and perceived switching costs with customer loyalty in

the context of e-tailing. *International Journal of Information Management*, 31(4), 350–

359. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.09.001>

Weitzl, W., Hutzinger, C., & Einwiller, S. (2018). An empirical study on how webcare

mitigates complainants' failure attributions and negative word-of-mouth. *Computers in*

Human Behavior, 89(July), 316–327. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.07.012>

Xu, Y., Tronvoll, B., & Edvardsson, B. (2014). Recovering service failure through resource

integration. *Service Industries Journal*, 34(16), 1253–1271.

<https://doi.org/10.1080/02642069.2014.942652>

Yani-de-Soriano, M., Hanel, P. H. P., Vazquez-Carrasco, R., Cambra-Fierro, J., Wilson, A.,

& Centeno, E. (2019). Investigating the role of customers' perceptions of employee

effort and justice in service recovery: A cross-cultural perspective. *European Journal of*

Marketing. <https://doi.org/10.1108/EJM-09-2017-0570>

FALHAS EM SERVIÇO DE DELIVERY DE REFEIÇÕES ONLINE: COMO IDENTIFICÁ-LAS?²

Resumo

Este trabalho discute como identificar falhas no serviço de *delivery* de refeições *online*. Falhas em serviço são críticas para as empresas, já que são difíceis, ou mesmo impossíveis de serem totalmente eliminadas pelos prestadores de serviço. Além disso, levam à insatisfação dos clientes, acarretando no boca-a-boca negativo e diminuição do faturamento. Clientes insatisfeitos, na maioria das vezes, não reclamam diretamente para a empresa, tornando difícil a identificação das falhas e a possível recuperação. Pesquisas anteriores utilizaram métodos como a técnica do incidente crítico, entrevistas ou experimentos para a identificação de falhas. Esses métodos não são capazes de captar todas as falhas no processo de *delivery*, uma vez que ao responder entrevistas ou questionários os informantes esquecem das falhas que já ocorreram ou, no caso dos experimentos, os respondentes não estão, de fato, no processo real de pedido e consumo do *delivery*. Para suprir essas deficiências, esse trabalho utiliza como método a *video capture*, que consiste em o respondente fazer a autogravação de um vídeo no momento exato que realiza o pedido, recebe o produto e finaliza seu consumo, para assim identificar as falhas nos momentos exatos que elas ocorrem. Foi encontrado que o serviço de *delivery* de refeições *online* sofre algumas falhas particulares, como problemas de embalagem e de temperatura dos alimentos entregues.

Palavras-chave: falhas em serviço; recuperação de serviços; serviço de *delivery* de refeições online; *video capture*.

---

² Autores: Altair Camargo; Gilmar Masiero.
Artigo a ser submetido ao British Food Journal.

Introdução

O gerenciamento eficaz das falhas e a consequente proatividade na recuperação de serviços é importante para as empresas já que, em geral, clientes insatisfeitos simplesmente não reclamam ao prestador de serviços (Tax & Brown, 1998; Thelen & Shapiro, 2012). Assim, saber quais são as falhas passa a ser informação valiosa para as empresas, uma vez que permite que elas entendam o que pode ser feito para melhorar a satisfação de seus clientes e fazer que não se afastem das empresas (Boshoff, 1997; Hoffman, Kelley, & Rotalsky, 1995; Namkung & Jang, 2010). A atividade de identificação das falhas ganha complexidade quando existem intermediários que atuam entre o fornecedor e o consumidor final, como é o caso do setor de delivery (Crisafulli & Singh, 2017).

O setor de delivery de refeições online (SRDO) é composto por plataformas virtuais que agregam diversos restaurantes. Assim, o cliente que deseja uma refeição em domicílio, faz o pedido por meio dessa plataforma, que pode ou não ser responsável também pelo pagamento e entrega do produto (Ray, Dhir, Bala, & Kaur, 2019). Para os restaurantes, esse tipo de serviço traz vantagens como a possibilidade de aumentar suas vendas sem, necessariamente, aumentar a sua capacidade de produção ou espaço físico (Alalwan, 2020; Xu & Huang, 2019).

Como, quando, onde e de que forma as falhas ocorrem no setor de *delivery* de refeições *online* é tema de investigação pouco abordado pela literatura existente (Quevedo-Silva et al., 2016; Yeo, Goh, & Rezaei, 2017). A maioria dos estudos relacionados a falhas em serviço se concentra em investigar casos presenciais de demanda e atendimento destes serviços, sendo poucos os que se concentram em investigar casos de utilização *online* destes mesmos serviços. Os serviços contratados de forma *online* têm ainda mais dificuldades em conhecer suas falhas do que serviços presenciais, em especial devido à sua natureza remota, fazendo que seja um interessante contexto de estudo tanto pelo baixo contato entre empresa e cliente (Dong,

Sivakumar, Evans, & Zou, 2016) quanto pelas novas experiências do consumidor de serviços (Ostrom, Parasuraman, Bowen, Patrício, & Voss, 2015).

Além das poucas pesquisas feitas no ambiente online, as pesquisas realizadas para identificar falhas na área de serviços têm utilizado técnicas tradicionais para coletar dados relacionados às falhas, como a do incidente crítico (Bitner, Booms, & Tetreault, 1990; Hoffman et al., 1995; Mack, Mueller, Crotts, & Broderick, 2000), experimentos em laboratório (Albrecht, Walsh, & Beatty, 2017; Namkung & Jang, 2010), ou entrevistas (Ozdemir, Caliskan, & Yilmaz, 2015). Essas técnicas têm limitações por se referirem a acontecimentos do passado (no caso das entrevistas ou questionários), em que os respondentes podem simplesmente não se recordar das falhas ocorridas, ou por se basearem em situações não reais (como os experimentos em laboratório), que não são capazes de reproduzir com exatidão todo o contexto da prestação de serviço, como a interação do cliente com outras pessoas (Albrecht et al., 2017). Em outras palavras, as técnicas tradicionalmente empregadas para identificar falhas se mostram imprecisas.

Assim, o objetivo desse artigo é identificar as principais falhas em serviços de delivery de refeições online. Para atingir o objetivo, foi utilizada a técnica de video capture, a qual possibilita os respondentes apresentarem suas impressões no momento exato que estão envolvidos com o serviço. Ou seja, esse método se mostra mais adequado do que a aplicação de questionários ou realização de entrevistas para realizar esse tipo de investigação.

Falhas em Serviço

A falha em serviço engloba uma situação na qual o serviço ou produto entregue por uma empresa não atinge as expectativas esperadas pelo cliente devido a um erro em alguma das etapas do processo de prestação de serviços (Mueller, Palmer, Mack, & McMullan, 2003). Em outras palavras, as falhas em serviço se referem a qualquer aspecto no processo de prestação de serviço que resulte na insatisfação do consumidor (Chang, Lai, & Hsu, 2012). Além disso,

falhas de serviço podem ser consideradas não apenas os erros que não levem ao não atendimento das expectativas dos clientes, como também aqueles problemas que ocorrem e fazem que o serviço não atenda sequer às necessidades do contratante (Bitner et al., 1990).

Apesar de não ser claro na literatura qual ponto da falha em serviço é mais crítico para diminuir a satisfação do consumidor (Namkung & Jang, 2010), no contexto de restaurantes a falta de qualidade do produto oferecido é tido como um dos problemas mais observados e considerados mais graves (Chang et al., 2012; Tsai & Su, 2009). Mesmo assim, Dutta, Venkatesh e Parsa (2007) concluíram que quase a metade dos clientes consideram como “grave” qualquer erro de serviço que acontecem em restaurantes, o que demonstra que este é um setor que requer extremo cuidado por parte dos gestores. Embora a ocorrência de falhas ser extremamente comum, e não uma exceção na prestação de serviços (Dutta et al., 2007; Ghatak & Pal, 2016), uma das formas de se melhorar a qualidade do serviço de forma geral pode ser fazendo uma maior padronização de todo o processo, com aumento do rigor, por parte das empresas, do cumprimento dos padrões (Tsai & Su, 2009).

Pioneiros em investigar falhas em serviços, Bitner et al. (1990) utilizaram a técnica do incidente crítico (TIC) para encontrar 352 casos de insatisfação nos serviços de transporte aéreo, hotéis e restaurantes, classificando-os em três amplas categorias: (1) em relação às falhas do sistema de entrega de serviços, incluindo serviço indisponível ou lento; (2) em relação ao não atendimento das necessidades e solicitações dos clientes, como falhas relacionadas a desatenção em relação às preferências dos consumidores ou pedidos especiais; e (3) ações não solicitadas por parte dos funcionários ou não permitidas pelo cliente, como o mau comportamento em relação a normas culturais. A pesquisa de Bitner et al. (1990) encontrou que 42,9% dos motivos de insatisfação dos clientes estavam relacionados à falta de habilidade dos funcionários em resolver problemas decorrentes de falhas de serviço.

Assim, nota-se que nem sempre é apenas uma falha uma falha inicial que causa a insatisfação do cliente, mas uma sequência de erros a partir de um primeiro equívoco (Bitner et al., 1990). Este efeito seria maior durante os horários de pico quando os gestores precisariam se atentar mais à capacidade de atendimento para evitar o efeito dominó – tanto no sentido de cometer uma sequência de erros para um mesmo cliente quanto cometer erros simultâneos para vários clientes (Namkung & Jang, 2010).

Utilizando também a técnica do incidente crítico, Hoffman et al. (1995) identificaram e categorizaram as falhas mais comuns em restaurantes, catalogando um total de 373 incidentes. A classificação de falhas feita por esses autores também foi feita com três categorias, ligeiramente diferente daquelas propostas por Bitner et al. (1990): (1) falhas no sistema de entrega de serviço, que inclui defeitos nos produtos, serviço lento ou indisponível, problemas nas instalações, políticas não claras ou itens do cardápio indisponíveis; (2) falhas relacionadas a solicitações implícitas ou explícitas dos consumidores, tais como problemas de reserva de mesa ou produtos não entregues na ordem que foram solicitados; e (3) ações sem permissão ou não solicitadas por parte dos empregados, como comportamento inadequado dos funcionários ou perda dos pedidos. O estudo apresentou que, dessas categorias, o problema mais frequente em restaurantes são relativos a defeitos no produto (Hoffman et al., 1995).

Outros autores como Mack et al. (2000) e Tsai & Su (2009) contribuíram para a classificação de Hoffman et al. (1995) ao verificar que os clientes relacionam o mau comportamento dos usuários como um erro no processo de entrega do serviço e ao adicionar a categoria “comportamento problemático do cliente”. Esta nova categoria se refere a falhas da empresa causada por outros clientes (Tsai & Su, 2009).

Apesar de muitos clientes considerarem graves quaisquer falhas que ocorrem no serviço de alimentação, outros também avaliam a gravidade do erro conforme o que ocorreu, o responsável pelo erro, ou o contexto. Por exemplo, defeitos no produto como a comida chegar

fria, mal cozida, crua, queimada, estragada ou com objetos estranhos, é considerada uma falha grave pelos clientes (Chang et al., 2012; Hoffman et al., 1995; Tsai & Su, 2009). Em relação à responsabilidade, estudos têm mostrado que os clientes ficam mais insatisfeitos quando percebem que a falha poderia ser evitada, indicando que as empresas devem se antecipar às falhas e propor medidas efetivas para sua recuperação (Chang et al., 2012; Mack et al., 2000). Além disso, o nível de reclamação pode variar conforme a situação da refeição, sendo maior em ocasiões consideradas mais importantes. Ou seja, a falha no serviço ocorrida durante um jantar de comemoração de um aniversário seria mais sensível do que uma que ocorra em um jantar que ocorra em uma data não comemorativa (Chang et al., 2012).

Embora tenham sido identificadas diversas falhas em vários contextos de serviços, o SRDO, por ser um modelo de negócio relativamente novo, tem suas particularidades, tais como a falta de controle e acesso do restaurante a seus clientes (Xu & Huang, 2019) e formas diferentes de comunicação entre as partes (Fink, Rosenfeld, & Ravid, 2018). Além disso, as pessoas que pedem comida em domicílio têm motivações diferentes daquelas que fazem as refeições fora de casa, como por exemplo a busca por comodidade e economia de tempo (Quevedo-Silva et al., 2016). Isso demonstra que as falhas percebidas pelos clientes do SRDO podem ser diferentes daquelas encontradas em outros contextos.

Método

O serviço de entrega de alimentos prontos (*delivery*) é considerado nesse estudo como todo o processo desde o pedido, pagamento, espera, recebimento e consumo do produto solicitado. Para explorar as expectativas e impressões dos consumidores sobre o serviço de entrega de alimentos prontos, adota-se uma abordagem de pesquisa qualitativa com coleta de dados através da *video capture*. Esta técnica consiste na produção de vídeos curtos gravados pelo próprio informante no ambiente em que está inserido. Ele responde perguntas abertas previamente elaboradas pelo pesquisador enquanto grava vídeos de si mesmo ou de situações

relacionadas com o objeto de estudo da pesquisa (Vault Consulting, 2017). Esta técnica é utilizada predominantemente em pesquisas comerciais, por institutos de pesquisa como Nielsen, Vault e LivingLens.

Após a análise dos dados coletados, em forma de imagem e som, é possível obter *insights* para a criação de novos produtos, aprimoramento de produtos já existentes ou melhorias da comunicação entre empresa e cliente (por meio da melhor compreensão das reações dos clientes diante de comerciais na situação real em que os estão assistindo). A *video capture* pode ser utilizada ainda como uma forma simplificada de observação não-participante, com a vantagem de que o próprio respondente pode escolher a situação em que espera ser observado.

A partir do entendimento de Mueller et al. (2003) de que falhas em serviços são as situações em que o que é entregue pela empresa não corresponde às expectativas dos clientes e que a insatisfação ocorre quando a experiência que o cliente recebe é aquém do que era esperado (Bell & Zemke, 1987), elaborou-se as questões a serem respondidas pelos informantes desta pesquisa. Por meio da autoprodução de três breves gravações em vídeo, os respondentes deveriam responder três simples conjuntos de questões considerando três momentos distintos de sua experiência de compra de alimentos prontos (refeições): o (1) processamento do pedido; (2) o recebimento do mesmo; e (3) o seu consumo. O primeiro conjunto visa entender as motivações e expectativas dos consumidores logo após a realização do pedido. O segundo explora as impressões iniciais relativa ao recebimento do produto e o terceiro busca captar as falhas ocorridas em todo o serviço de *delivery* de refeições *online*. O Quadro 1 apresenta as questões feitas aos informantes e o momento em que deveriam ser respondidas.

Quadro 1

Questões feitas aos informantes

Momento	Questões
Solicitação do serviço	Qual foi seu pedido? Por que fez essa escolha? Quais são as suas expectativas gerais quanto ao pedido?
Recebimento do serviço	Qual é sua impressão inicial sobre o produto e a entrega?
Consumo do serviço	O serviço como um todo atendeu suas expectativas? Por que? Descreva o que você gostou e o que não gostou do serviço, apresentando exemplos.

Fonte: Elaborado pelo autor

A coleta de dados ocorreu no mês de junho de 2017 após definição de uma amostra, por conveniência, de consumidores que estavam fazendo um pedido de refeição via plataforma de delivery online. O pesquisador contatou uma série de possíveis respondentes e lhes passou as instruções da pesquisa. Tais instruções consistiam em: falar sobre o contexto da pesquisa e seus objetivos; instruir os respondentes a, no momento que estiver fazendo o pedido de refeições via plataforma de delivery, gravar os três vídeos em momentos distintos, respondendo as perguntas solicitadas; enviar os vídeos ao pesquisador. Ao todo, 14 respondentes participaram da pesquisa, os quais enviaram 42 vídeos. Os vídeos foram gravados tanto pelos próprios entrevistados quanto com o auxílio de terceiros. A duração total do conteúdo foi de 48 minutos e 29 segundos, os quais foram transcritos pelos próprios pesquisadores.

A análise foi feita por meio da técnica de análise de conteúdo, sendo que a codificação do material foi feita a priori, segundo as categorias de falhas descritas por Hoffman et al. (1995). A codificação do material foi feita pelo pesquisador e validada por dois especialistas em Marketing.

Apresentação e Análise dos Resultados

Os respondentes da pesquisa são, em geral, jovens (entre 22 e 34 anos) que utilizam o serviço de *delivery* pelo menos uma vez ao mês, sendo que o respondente 4 declarou que faz,

em média, 10 pedidos por mês de refeições. A duração média do primeiro vídeo, gravado logo após o indivíduo fazer o pedido, foi de 1 minuto e 19 segundos. A duração média do segundo vídeo solicitado aos respondentes foi de 1 minuto e 5 segundos, enquanto a duração média do terceiro vídeo foi de 1 minuto e 12 segundos. Nota-se que o tamanho dos vídeos variou entre 17 segundos e 4 minutos e 5 segundos. O perfil dos respondentes e as durações de todos os vídeos são apresentados no Quadro 2.

Quadro 2

Perfil dos respondentes

Respondente	Gênero	Idade (anos)	Delivery por mês	Duração do vídeo 1	Duração do vídeo 2	Duração do vídeo 3
R1	Feminino	28	3	23seg	22seg	56seg
R2	Masculino	22	4	2min06seg	1min05seg	53seg
R3	Masculino	33	2	32seg	1min16seg	39seg
R4	Feminino	22	10	22seg	43seg	17seg
R5	Feminino	23	4	26seg	49seg	31seg
R6	Masculino	23	7	24seg	24seg	22seg
R7	Masculino	25	5	1min00seg	1min14seg	1min14seg
R8	Feminino	26	1	1min05seg	1min37seg	1min37seg
R9	Masculino	32	3	1min45seg	23seg	48seg
R10	Feminino	25	1	2min50seg	2min23seg	1min35seg
R11	Masculino	25	3	2min27seg	1min50seg	2min07seg
R12	Masculino	25	4	19seg	30seg	1min08seg
R13	Masculino	34	3	54seg	1min15seg	40seg
R14	Feminino	25	2	1min39seg	1min17seg	4min05seg

Fonte: Elaborado pelo autor

Dos 14 respondentes da pesquisa, apenas quatro não relataram nenhuma falha no serviço que experimentaram. Este resultado vai ao encontro ao relatado por Dutta et al. (2007) e Ghatak e Pal (2016) quando afirmam que a ocorrência de falhas em serviços é algo corriqueiro nas empresas. Apesar da ampla frequência de falhas, de forma geral os respondentes não as percebiam como graves, ou sequer as consideravam como erros dos restaurantes. Por exemplo, a Respondente 1 tinha como expectativa que a comida chegasse “quente, saborosa e em boa quantidade”, mas quando percebeu que o alimento não chegou tão quente quanto suas expectativas, declarou que “no geral estava tudo ok, mas nada excepcional. A temperatura chamou mais atenção porque estava mais fria que o normal, talvez pelo clima de hoje estar mais

frio”. Ou seja, apesar de o produto não ter atendido suas expectativas, a respondente considerou justificável pois a temperatura do dia estava mais fria.

Situação parecida aconteceu com o Respondente 2. Embora suas expectativas fossem de que o “sanduíche seja grande, capaz de matar a fome” e, no final do vídeo, ele ter declarado que “ainda cabe mais uma maçã e um suquinho na minha barriga”, afirmou que “no geral, é o que estava esperando”. Ou seja, mesmo com o serviço não atendendo completamente as expectativas dos clientes, alguns deles relatam estar satisfeitos com o processo. Este resultado é diferente daquele encontrado por Dutta et al. (2007), no qual foi observado que quase a metade dos clientes consideram graves quaisquer falhas em serviços no contexto de restaurantes. Todavia, pode ser um indício de diferença no comportamento dos clientes que fazem pedidos de refeições para serem consumidas em casa.

Chang et al. (2012) defendem que os clientes tendem a ser mais intolerantes a erros em situações consideradas importantes, como a comemoração de um aniversário. Todos os participantes desta pesquisa fizeram seus pedidos em situações corriqueiras. De forma geral, os respondentes declararam que estavam fazendo o pedido simplesmente devido à fome ou porque não tinham tempo para fazer a própria comida, motivos descritos no estudo de Quevedo-Silva et al. (2016). Assim, este pode ser um dos motivos pelos quais a maioria dos respondentes não declarou que as falhas nos serviços foram graves.

Falhas em Relação ao Pedido e Recebimento do Serviço

Hoffman et al. (1995) classificaram as falhas em serviços no contexto de restaurantes em três grandes grupos: (1) falhas no sistema de entrega de serviço; (2) falhas relacionadas a solicitações implícitas ou explícitas dos consumidores; e (3) ações sem permissão ou não solicitadas por parte dos empregados. Nesta pesquisa foi possível identificar falhas em cada uma dessas três categorias, apesar de a unidade de análise ser apenas o canal de entregas em domicílio, e não o restaurante como um todo, tal qual foi feito no estudo mencionado.

Em relação às falhas no sistema de entrega de serviço, alguns respondentes declararam problemas no produto, especialmente em relação à temperatura. Além do problema do Respondente 1, já citado, o Respondente 3 também enfrentou falha em relação à temperatura da comida, declarando que “o sanduíche não estava quente como na hora que vou no estabelecimento, mas estava saboroso”. Esta resposta demonstra uma particularidade do serviço de *delivery*, ou seja, a temperatura mais baixa do alimento em comparação à presença física no restaurante. A Respondente 14 sofreu falha semelhante. Seu pedido foi de um prato quente, uma sobremesa e um refrigerante. Por terem sido entregues todos na mesma embalagem (um saco de papel, como mostrado no vídeo), o refrigerante, gelado, ficou em contato com a comida, quente. Assim, no momento da entrega tanto o refrigerante quanto o prato estavam em temperaturas inadequadas, conforme explicado no momento em que recebeu o pedido:

Eu recebi e procurei o refrigerante. O moço me falou que estava dentro da mesma embalagem. Achei meio estranho porque, pelo fato de ele ser gelado, ele deveria vir separado da comida. Então eu estou preocupada de o refrigerante estar quente ou a comida ter esfriado (Respondente 14).

De fato, no terceiro vídeo, a mesma respondente mostrou as embalagens, explicando a posição de como a bebida e a comida foram entregues: “Como eu tinha comentado, o refrigerante veio aqui em cima, grudado na mesma embalagem, então achei que a comida chegou um pouco fria e que o refrigerante chegou um pouco quente”.

A mesma respondente ainda declarou que foi necessário esquentar a comida no forno de micro-ondas e colocar gelo no refrigerante, denotando falhas no produto. Um dos defeitos de produto, como a primeira categorização de Hoffman et al. (1995), foram relacionados à embalagem. Enquanto a Respondente 4 gravava seu segundo vídeo, uma embalagem de molho se rompeu. Apesar de ser uma falha no serviço, a respondente aparentemente não se importou,

já que riu e disse: “deu um probleminha aqui. A embalagem não presta”, porém não fez uma reclamação direta.

Ainda sobre as falhas no sistema de entrega, alguns respondentes relataram a segunda subcategoria de falhas de Hoffman et al. (1995), ou seja, lentidão dos serviços. O Respondente 3 declarou que a entrega demorou mais que o prometido pelo restaurante: “A entrega foi demorada. Ela estava prevista para entre 45 e 60 minutos. Foram 67 minutos. Passou uns minutinhos aí”. Apesar disso, o cliente não demonstrou insatisfação devido a esta demora. O Respondente 11 também passou por problema semelhante. No primeiro vídeo, ele declarou que o prometido pela empresa era que a entrega fosse feita em 50 minutos, porém chegou apenas uma hora e 10 minutos depois do pedido.

Outra falha encontrada em relação ao sistema de entrega de serviço foram as políticas não claras, em especial ao fato de o cliente estar esperando maior quantidade do alimento. O não atendimento desse tipo de expectativa do cliente pode estar relacionado à intangibilidade, um elemento intrínseco do serviço de *delivery*, já que o cliente não vê o alimento de fato antes de fazer o pedido. Esta falha foi relatada pelo Respondente 11, conforme sua fala: “achei a quantidade insuficiente. Acho que daqui a pouco vou ficar com fome de novo”. A informante 14 já conhecia o restaurante presencialmente. Para responder esta pesquisa, foi a primeira vez que solicitara o serviço de *delivery*. Assim, ela tinha a expectativa de que a sobremesa fosse de determinado tamanho, mas achou que veio menor, de acordo com o relato:

Tive a ligeira impressão de que o potinho de sobremesa é menor do que o que é servido no restaurante. Como esse é um restaurante que possui uma loja física e eu já comi lá, minha primeira impressão foi a de que a sobremesa veio menor do que a que eu comi no restaurante (Respondente 14).

Para evitar esse tipo de problema, os restaurantes poderiam acrescentar informações como o peso da comida nos aplicativos de pedidos ou mesmo fotos reais do produto. Das

experiências relatadas, ainda houve duas falhas relacionadas ao sistema de entregas. Uma delas, descrita pelo Respondente 3, foi a dificuldade em utilizar o aplicativo de entregas e a outra, apresentada pelo Respondente 11, foi que não havia o produto solicitado: “No vídeo anterior eu disse que tinha pedido tilápia, só que a mulher me ligou no meio do processo falando que a tilápia dela tinha acabado e se podia substituir por outra carne”.

Assim como nas pesquisas de Mack et al. (2000) e Tsai e Su (2009), as falhas mais relatadas neste trabalho foram aquelas relacionadas ao sistema de entrega de serviço, mais especificamente em relação ao produto. Essas falhas, segundo Namkung e Jang (2010) seriam as consideradas mais graves pelas pessoas, ou seja, as que mais diminuem a satisfação com o estabelecimento. Segundo os autores, de forma geral os clientes não deixam de frequentar um restaurante por um atendimento ruim, desde que a refeição seja boa, mas o contrário é mais comum de acontecer. Por isso, essas falhas deveriam ser identificadas pelos gestores para que sejam tomadas ações corretivas, que estreitariam ainda mais os laços com os clientes e evitariam que pequenas falhas se tornem incidentes graves (Hoffman et al., 1995).

Seguindo a classificação de falhas feita por Hoffman et al. (1995), no serviço de *delivery* também foram identificadas falhas em relação a solicitações implícitas ou explícitas dos consumidores. A Respondente 1, por exemplo, pediu um prato executivo e esperava que a salada, fria, fosse em uma embalagem separada dos demais produtos (o que não ocorreu), uma vez que poderia interferir na temperatura. O produto do Respondente 6 também não chegou embalado conforme gostaria, porém ele esperava o oposto do que a Respondente 1 queria. Mostrando os produtos em embalagens individualizadas, ele disse: “veio o frango. Veio a alface. Veio o molho. Eu prefiro que venha tudo junto, mas espero que o sabor compense por ter vindo de uma maneira que eu não gosto”.

Após a refeição, o respondente afirmou: “o produto não atendeu minha expectativa porque a salada veio separada e eu gosto quando vem tudo misturado”. As falas desses dois

indivíduos demonstram a complexidade da prestação de serviços e seu caráter multidimensional (Dutta et al., 2007). Dois clientes relataram falhas no serviço devido a gostos pessoais que as empresas não foram capazes de se atentar enquanto fazia o pedido. Enquanto a Respondente 1 não viu problemas nesta quebra de expectativa, o Respondente 6 considerou a situação mais grave, ao afirmar que “se for pedir novamente salada ceasar, não pedirei dessa empresa com certeza”.

Falhas Relativas ao Consumo do Serviço

Falhas encontradas na forma de embalar os produtos também foram notadas pelo Respondente 12, que considerou o serviço todo ótimo, mas sugeriu que “a batata palha poderia vir em um saquinho separado, porque eu nunca a como toda”. Observação semelhante foi feita pela Respondente 14, como afirmou no primeiro vídeo: “como vem em porção, espero que não venha na mesma embalagem porque a tendência é misturar”. Esta sua expectativa não foi atendida, uma vez que, no segundo vídeo, ao abrir o produto, é mostrado todo o alimento em um só recipiente. No terceiro vídeo, a respondente observa explicitamente:

Veio como se fosse em uma marmita que vem tudo junto. Não veio misturado, porém é uma marmita única. Eu tive bastante dificuldade para retirar da embalagem plástica e colocar no prato. No final, acabei fazendo uma bagunça e acabou misturando a comida, o que eu não gosto. Colocaria em embalagens separadas (Respondente 14).

O Respondente 2 também não teve suas expectativas atendidas em relação à embalagem, segundo ele, inadequada para o produto:

Se tem uma coisa que eu não gostei, olha como vem embalada a batata [mostrando a embalagem para a câmera]. Olha que porqueira, cheia de óleo. Vou comer uma ou outra, porque está muito mal embalada. Poderia vir em uma caixinha (Respondente 2).

Outras falhas descritas pela Respondente 5 são relacionadas a requisições explícitas ou implícitas do cliente. Em relação à requisição explícita, a consumidora solicitou que seus

produtos viessem em embalagens separadas, o que não foi atendido: “vieram os dois rolinhos primavera juntos, apesar de a gente ter pedido para que viessem separados, mas tudo bem. Não é um grande problema”. Esta respondente também teve uma solicitação implícita não atendida, já que as embalagens não estavam com a identificação correta de seu conteúdo. Enquanto mostrava no vídeo as embalagens sem identificação, a respondente disse: “não está marcado na caixa o que é [o conteúdo]”.

Foram relatadas três falhas que, na categorização de Hoffman et al. (1995), são classificadas como “ações sem permissão ou não solicitadas por parte dos empregados”. Uma delas foi relacionada à falta de um item no pedido: a Respondente 1 observou que “não veio molho de salada dessa vez. Estando em casa não tem problema, mas se eu estivesse fora não ia ter com o que temperar e não ia ser muito legal”. Em seguida, o respondente mostrou o molho utilizado, que já possuía em casa. O contrário também ocorreu, uma vez que foi enviado uma porção de batatas-fritas não solicitada ao Respondente 2. Terceira falha desta categoria foi uma troca de produtos, conforme relatado pelo Respondente 11 e mostrado no vídeo: “eu tinha pedido mix de folhas e eles mandaram só alface, que era a outra opção. Não que isso seja um grande problema”. Uma das vantagens da utilização da *video capture* é que o respondente é capaz de mostrar, de fato, o alimento trocado, mostrando a veracidade das informações passadas ao pesquisador.

Alguns respondentes observaram falhas em relação ao sabor do produto em si, como a respondente 5, que afirmou:

Esperava que o frango viesse mais brilhante, mas não está com cara de que está ruim. Não gostei do rolinho primavera, achei que estava com muita pimenta do reino. O molho do frango estava bom, mas quando misturado com o arroz ficava meio estranho e não tinha o que fazer (Respondente 5).

O Respondente 6 também identificou problema semelhante em seu produto recebido: “o frango estava com gosto bom, mas o molho estava bem sem graça”. Em relação ao produto em si, o informante 7 teve os maiores problemas entre as respostas obtidas. Logo ao receber o produto, ele declarou que o produto estava mais simples do que ele havia imaginado. Aproveitando o recurso do vídeo, abriu o sanduíche e mostrou o seu interior, demonstrando decepção, falando que “não sei sobre o gosto porque não comi, mas pela aparência eu já vi melhores hambúrgueres artesanais”. A apresentação do produto não agradou também a Respondente 14, que disse preferir comer pessoalmente no restaurante do que ter feito o pedido para entrega em domicílio.

O receio do Respondente 7 se confirmou após ele consumir o produto. No último vídeo ele declara:

Não atendeu a expectativa. Na verdade, não atendeu nada. Muita embalagem, muita propaganda para pouco produto. Grande parte do lanche ficou aqui [sem ser consumido]. O bife estava sem tempero nenhum, o molho não tinha gosto de nada, estava seco. É algo que eu faria em casa (Respondente 7).

O mesmo respondente foi um dos dois que declararam que não fariam o pedido novamente no estabelecimento, o que indica que o problema foi grave.

O bife parece ser de carne de má qualidade porque eu encontrei alguns pedaços de osso. Parece pedra, não sei o que é. Eu comecei a ficar inseguro de comer. Tive que esfarelar o bife porque estava com medo de quebrar um dente (Respondente 7).

De fato, conforme Chang et al. (2012), as pessoas tendem a ficar mais insatisfeitas quando as falhas no produto estão relacionadas à presença de objetos estranhos que podem levar a problemas de saúde, sendo o que aconteceu com este pedido. Mesmo com a gravidade da falha e o cliente demonstrando que não voltaria a fazer pedidos daquele restaurante, em nenhum momento o respondente mencionou fazer a reclamação diretamente para o estabelecimento,

como descrito na literatura (Boshoff, 1997; Knox & Van Oest, 2014; Seawright, DeTienne, Preston Bernhisel, & Hoopes Larson, 2008; Tax & Brown, 1998). Ou seja, este seria mais um caso no qual a empresa não seria capaz de tomar ações corretivas para recuperar a satisfação do cliente (Ghatak & Pal, 2016), uma vez que nem mesmo tomaria conhecimento de que ele ficou insatisfeito.

Considerações Finais

O objetivo desse estudo foi identificar falhas em serviço no setor de pedidos de alimentos prontos (*delivery*). Para isso, foi utilizada a técnica de *video capture*, que permite a coleta de dados por meio da gravação de vídeos pelos próprios respondentes. Foi utilizado como suporte para classificação as categorias de falhas em serviço desenvolvidas no contexto de restaurantes por Hoffman et al. (1995). Identificou-se que no processo de *delivery* há falhas semelhantes às observadas no ambiente físico do restaurante, porém com algumas particularidades do serviço de entregas. Essas falhas particulares se referem principalmente a problemas com a temperatura dos pratos e bebidas, devido ao maior tempo entre preparo e consumo da refeição; problemas de embalagens e má apresentação; não cumprimento de solicitações explícitas dos clientes; e falta ou troca de produtos.

Apesar de terem relatado falhas, os respondentes, de maneira geral, não veem a maioria delas como graves ou como sendo motivos de reclamações para as empresas. Se por um lado essa tolerância dos clientes em relação aos erros é boa para as prestadoras de serviço, por outro lado essas empresas têm o problema de não receber *feedback* dos clientes. Assim, podem achar que seus serviços estão ideais quando, na verdade, poderiam melhorar – e aumentar a vantagem competitiva – para, de fato, atender as expectativas dos clientes. Assim, como não há o feedback espontâneo, uma das formas de as empresas do setor conhecerem melhor as insatisfações dos clientes seria por meio de pesquisas de mercado.

Em relação à utilização da *video capture* em pesquisas de recuperação de serviços, ela mostrou-se uma atividade promissora. A técnica permitiu, com sucesso, alcançar os momentos reais e exatos da realização do pedido, recebimento e abertura do produto, e logo após o consumo. Além disso, a *video capture* permitiu visualizar atributos do produto para maior compreensão das respostas dos participantes. Assim, a utilização da *video capture* pode ser considerada um avanço em relação às técnicas de coleta de dados tradicionais, que precisam contar com a memória dos respondentes e também do que eles consideram como falhas ou não.

Assim, a *video capture* proporcionou o acesso aos consumidores de serviços de entrega de alimentos prontos em seu ambiente autêntico e particular, indo além de experimentos como o de Albrecht et al. (2017), que possuem como limitação o fato de o experimento durar apenas cerca de cinco minutos. Esse curto período de tempo não reflete a realidade que o consumidor enfrenta em um ambiente legítimo. É possível verificar que respostas apresentaram detalhes devido à proximidade da ocasião do pedido, os quais poderiam não ser captados por técnicas tradicionais, em que os dados são coletados com muito tempo decorrido após o momento do pedido. Além disso, foi possível visualizar as expressões dos consumidores em cada momento solicitado e analisar não só a fala, como também suas expressões e imagens mostradas à câmera.

De fato, para responder os questionamentos da ocasião logo após ter terminado o pedido, um dos respondentes inclusive mostrou a falta de comida em sua geladeira para justificar o pedido. Ao abrir o produto pela primeira vez, diversos respondentes mostraram no vídeo o pacote, a embalagem e o estado do produto. As respostas da questão final mostraram, em todos os casos, apenas o rosto do informante expressando sua satisfação ou insatisfação. Além do discurso em si, foi possível perceber no tom de voz a satisfação ou frustração com o serviço como um todo, ou seja, a técnica realmente possibilita a captura de uma ampla riqueza de detalhes das respostas.

Além de apresentar uma utilização da *video capture* como técnica para coletar dados nesse contexto, esse estudo também traz outras contribuições acadêmicas. É apresentado um avanço na teoria relacionada à identificação de falhas em serviço ao abordar um setor específico – o de *delivery* – que está em crescimento e tem sido pouco abordado pela literatura. Apesar de suas semelhanças com o serviço prestado por restaurantes físicos, o setor de entregas em domicílio de alimentos prontos tem suas particularidades e suas falhas específicas.

Como contribuições gerenciais, o estudo apresenta as falhas relatadas pelos consumidores no setor de *delivery*, que são mais notadamente problemas relacionados à temperatura que o produto é entregue ao consumidor e à embalagem. Esses resultados possibilitam que gestores tomem ciência desses problemas e tentem fazer que diminuam ou desenvolvam sistemas de recuperação efetivos para manter a qualidade do serviço e, conseqüentemente, a satisfação dos consumidores. Estes, via a utilização de feedback imediato que a vídeo capture pode fornecer, podem rapidamente implementar medidas que visem uma maior adequação de sua oferta as diferentes expectativas e desejos de seus clientes.

Esta pesquisa, apesar de atingir seus objetivos, não ocorreu sem limitações. Em relação à coleta de dados, houve resistência de diversas pessoas contatadas para gravar vídeos. Foi realizada com um pequeno número de consumidores e vários e diversificados fornecedores; que se por um lado possibilitaram identificar falhas comuns não permitiram registrar a frequência das mesmas. Outra limitação encontrada foi a falta, na literatura, de uma categorização de falhas em serviços de *delivery*, sendo necessário utilizar como suporte para a identificação uma categorização feita para ambientes presenciais. Assim, futuros estudos devem superar estas limitações e buscarem um aprofundamento, quer nas técnicas de levantamento e registro de dados empíricos com maior riqueza de detalhes; nas falhas em serviços de *delivery* de refeições online, quer nas práticas e estratégias específicas utilizadas para mitiga-las e possibilitar a recuperação de serviços.

Referências

- Alalwan, A. A. (2020). Mobile food ordering apps: An empirical study of the factors affecting customer e-satisfaction and continued intention to reuse. *International Journal of Information Management*, 50(April 2019), 28–44.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.04.008>
- Albrecht, A. K., Walsh, G., & Beatty, S. E. (2017). Perceptions of Group Versus Individual Service Failures and Their Effects on Customer Outcomes: The Role of Attributions and Customer Entitlement. *Journal of Service Research*, 20(2), 188–203.
<https://doi.org/10.1177/1094670516675416>
- Bell, C. R., & Zemke, R. E. (1987). Service Breakdown: The road to recovery. *Management Review*, 76(10), 32–35.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71.
<https://doi.org/10.2307/1252174>
- Boshoff, C. (1997). An experimental study of service recovery options. *International Journal of Service Industry Management*, 8(2), 110–130.
<https://doi.org/10.1108/09564239710166245>
- Chang, H. H., Lai, M. K., & Hsu, C. H. (2012). Recovery of online service: Perceived justice and transaction frequency. *Computers in Human Behavior*, 28(6), 2199–2208.
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2012.06.027>
- Consulting, V. (2017). Video Capture. Acessado em 9 set 2017, em from
<http://vaultconsulting.com/primary-market-research/video-capture/>
- Crisafulli, B., & Singh, J. (2017). Service failures in e-retailing: Examining the effects of response time, compensation, and service criticality. *Computers in Human Behavior*, 77, 413–424. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.07.013>

- Dong, B., Sivakumar, K., Evans, K. R., & Zou, S. (2016). Recovering Coproduced Service Failures: Antecedents, Consequences, and Moderators of Locus of Recovery. *Journal of Service Research*, 19(3), 291–306. <https://doi.org/10.1177/1094670516630624>
- Dutta, K., Venkatesh, U., & Parsa, H. G. (2007). Service failure and recovery strategies in the restaurant sector: An Indo-US comparative study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(5), 351–363. <https://doi.org/10.1108/09596110710757526>
- Fink, L., Rosenfeld, L., & Ravid, G. (2018). Longer online reviews are not necessarily better. *International Journal of Information Management*, 39(November 2017), 30–37. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.11.002>
- Ghatak, R. R., & Pal, S. S. (2016). Prioritizing the Service Failures of Package Delivery Business: An Analytical Hierarchy Process Analysis. *IUP Journal of Supply Chain Management*, 13(4), 27–52. Retrieved from <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=121086235&site=ehost-live>
- Hoffman, K. D., Kelley, S. W., & Rotalsky, H. M. (1995). Tracking service failures and employee recovery efforts. *The Journal of Services Marketing*, 9(2), 49–61. <https://doi.org/10.1108/JSM-10-2015-0316>
- Knox, G., & Van Oest, R. (2014). Customer complaints and recovery effectiveness: A customer base approach. *Journal of Marketing*, 78(5), 42–57. <https://doi.org/10.1509/jm.12.0317>
- Mack, R., Mueller, R., Crotts, J., & Broderick, A. (2000). Perceptions, corrections and defections: Implications for service recovery in the restaurant industry. *Managing Service Quality: An International Journal*, 10(6), 339–346. <https://doi.org/10.1108/09604520010352256>

- Mueller, R. D., Palmer, A., Mack, R., & McMullan, R. (2003). Service in the restaurant industry: An American and Irish comparison of service failures and recovery strategies. *International Journal of Hospitality Management*, 22(4), 395–418.
[https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(03\)00072-0](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(03)00072-0)
- Namkung, Y., & Jang, S. (2010). Service failures in restaurants: Which stage of service failure is the most critical? *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(3), 323–343.
<https://doi.org/10.1177/1938965510364488>
- Ostrom, A. L., Parasuraman, A., Bowen, D. E., Patrício, L., & Voss, C. A. (2015). Service Research Priorities in a Rapidly Changing Context. *Journal of Service Research*, 18(2), 127–159. <https://doi.org/10.1177/1094670515576315>
- Ozdemir, B., Caliskan, O., & Yilmaz, G. (2015). A Qualitative Study on Process Aspects of Complaining in Restaurants. *Journal of Culinary Science and Technology*, 13(4), 330–361. <https://doi.org/10.1080/15428052.2015.1058204>
- Quevedo-Silva, F., Freire, O., Lima-Filho, D. de O., Brandão, M. M., Isabella, G., & Moreira, L. B. (2016). Intentions to purchase food through the internet: developing and testing a model. *British Food Journal*, 118(3), 572–587. <https://doi.org/10.1108/BFJ-09-2015-0305>
- Ray, A., Dhir, A., Bala, P. K., & Kaur, P. (2019). Why do people use food delivery apps (FDA)? A uses and gratification theory perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 51(May), 221–230. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.05.025>
- Seawright, K. K., DeTienne, K. B., Preston Bernhisel, M., & Hoopes Larson, C. L. (2008). An empirical examination of service recovery design. *Marketing Intelligence and Planning*, 26(3), 253–274. <https://doi.org/10.1108/02634500810871320>
- Tax, S., & Brown, S. (1998). Recovering and Learning from Service Failure. *Sloan Management Review*, 40(1), 75–88.

- Thelen, S. T., & Shapiro, T. (2012). Predicting negative consumer reactions to services offshoring. *Journal of Services Marketing*, 26(3), 181–193.
<https://doi.org/10.1108/08876041211223988>
- Tsai, C. T., & Su, C. S. (2009). Service failures and recovery strategies of chain restaurants in Taiwan. *Service Industries Journal*, 29(12), 1779–1796.
<https://doi.org/10.1080/02642060902793599>
- Xu, X., & Huang, Y. (2019). Restaurant information cues, Diners' expectations, and need for cognition: Experimental studies of online-to-offline mobile food ordering. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 51(May), 231–241.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.06.010>
- Yeo, V. C. S., Goh, S. K., & Rezaei, S. (2017). Consumer experiences, attitude and behavioral intention toward online food delivery (OFD) services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 35(December 2016), 150–162.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.12.013>

RECUPERAÇÃO DE SERVIÇOS NO SETOR DE DELIVERY DE REFEIÇÕES ONLINE³

Resumo

Este artigo tem como objetivo investigar como os gestores de restaurantes fazem a recuperação do serviço no contexto de delivery online. Como método, foram feitas 20 entrevistas em profundidade com gestores de restaurantes que prestam esse tipo de serviço, as quais foram analisadas por meio de análise de conteúdo. Para a codificação e análise, foi utilizada como base a jornada de recuperação de serviço proposta por Van Vaerenbergh, Varga, De Keyser, e Orsingher (2019). Os resultados indicaram que as atividades de recuperação mais corriqueiras feitas pelos gestores envolvem a compensação em forma de cupons de desconto, escusas e inclusão do funcionário na solução do problema. Foi constatado que há dificuldades de comunicação entre restaurante e cliente, falta de empoderamento de funcionários e não realização do follow-up da recuperação, condutas que podem contribuir para a não restauração da satisfação do cliente após uma falha. Recomenda-se aos gestores de restaurantes que criem e sigam procedimentos de recuperação efetivos, interagindo várias ações de reestabelecimento da satisfação do cliente. Ainda, é recomendado que haja uma maior integração entre as partes envolvidas no processo de venda e entrega do serviço de delivery online a fim de dar clareza ao cliente e às partes sobre a responsabilidade da falha e da recuperação do serviço.

Palavras-chave: recuperação de serviços; falhas em serviço; serviço de delivery de refeições online; teoria da justiça.

---

³ Autores: Altair Camargo; Gilmar Masiero.

Artigo a ser submetido ao European Journal of Marketing.

Introdução

O serviço de delivery de refeições online (SDRO) tem se tornado cada vez mais popular ao redor do mundo. Pesquisas mostram que esse mercado tem crescido, nos Estados Unidos, cerca de 23% ao ano desde 2013 (NPD, 2019), movimentando US\$ 108 bilhões mundialmente no ano de 2019 (Statista, 2019). Esse tipo de serviço tem transformado a indústria de alimentação, uma vez que é uma forma de os restaurantes atingirem mais clientes e aumentarem seus faturamentos sem necessariamente aumentar sua estrutura ou capacidade de atendimento (Alalwan, 2020; Ray, Dhir, Bala, & Kaur, 2019; X. Xu & Huang, 2019). Embora a literatura de serviços seja bastante ampla, apenas recentemente os pesquisadores têm voltado sua atenção para a área do SDRO, que está em sua fase nascente de pesquisa (Alalwan, 2020; Ray et al., 2019).

Assim como em qualquer prestação de serviço, as falhas são inevitáveis no SDRO, o que pode levar a comportamentos negativos por parte do cliente, como por exemplo a insatisfação, realização do boca-a-boca negativo e diminuição da intenção de compra (Cantor & Li, 2019; Chuang, Cheng, Chang, & Yang, 2012; Sajtos, Brodie, & Whittome, 2010). Como forma de mitigar tais comportamentos, as empresas tomam ações de recuperação de serviços. Acontece que, no contexto de SDRO, a recuperação se torna mais complexa do que no meio tradicional devido fatores como a ausência de interação pessoal entre empresa e cliente (Robertson, McQuilken, & Kandampully, 2012); a maior capacidade de comunicação do consumidor com outros clientes (Gohary, Hamzeli, & Alizadeh, 2016); e o fato de o erro poder ser de responsabilidade de terceiros, como do gestor da plataforma de pedidos (Azemi, Ozuem, Howell, & Lancaster, 2019).

Embora recuperação de serviços seja um assunto popular entre acadêmicos (Van Vaerenbergh et al., 2019), uma grande questão da área é entender por que tantas empresas ainda falham ao executar esse processo (Michel, Bowen, & Johnston, 2009). Há várias décadas a

literatura tem apresentado diversas estratégias que as empresas, em diferentes contextos, podem realizar para tornar seus clientes satisfeitos após uma falha (e.g.: Bell and Zemke, 1987; Hoffman, Kelley and Rotalsky, 1995; Boshoff, 1997). Apesar disso, grande parte dos estudos mostram que os clientes continuam insatisfeitos com a recuperação (Van Vaerenbergh et al., 2019).

Como forma de ajudar a entender por que, mesmo diante de tantas ações sugeridas, os clientes que sofrem falhas em serviços continuam insatisfeitos, este estudo tem como objetivo investigar como os gestores de restaurantes fazem a recuperação do serviço no contexto de delivery online. Para atingir tal objetivo foram realizadas entrevistas em profundidade com gestores de restaurantes e realizada a análise de conteúdo, abordagem sugerida por Sugathan, Rossmann e Ranjan (2018) e Van Vaerenbergh *et al.*, (2019) para oferecer contribuições profundas na literatura de recuperação de serviços.

Referencial Teórico

Recuperação de Serviços

Estratégias de recuperação de serviço são todas as ações que as empresas fazem para reestabelecer a satisfação de seus clientes após uma falha na prestação de serviço (Hoffman et al., 1995). Ou seja, são respostas às falhas ocorridas (Tsai & Su, 2009). Embora haja empresas que não façam nada diante de falhas, há indícios de que tais ações são essenciais para que ocorra a recuperação de serviços e, conseqüentemente, a satisfação dos clientes (Hoffman et al., 1995; Kuo, Yen, & Chen, 2011).

Desde a década de 1980 há estudos apresentando possíveis estratégias de recuperação de serviços (Bell & Zemke, 1987). Tais trabalhos, feitos em diferentes contextos de serviços, definem categorias de recuperação, como fazer um pedido de desculpas, oferecer descontos ou dar explicações (Hoffman et al., 1995; Kuo et al., 2011; Mostafa, Lages, & Sääksjärvi, 2014). O Quadro 1 resume as categorias apresentadas nos trabalhos.

Quadro 1

Categorias de recuperação de serviço

Categoria de recuperação de serviço	Descrição	Autores
Facilitar a comunicação	Tornar fácil o contato do cliente para realizar uma reclamação por meio de políticas e procedimentos.	Robertson, McQuilken and Kandampully (2012); Mostafa, Lages and Sääksjärvi (2014)
Oferecer garantias (estratégia proativa)	Oferecer garantias ao cliente que o serviço irá ocorrer da forma prevista. Já estabelece o que será realizado caso aconteça algum problema.	Worsfold, Worsfold and Bradley (2007)
Reestabelecer o serviço / Correção da falha	Corrigir a falha, sem outros erros. Fazer corretamente o que aconteceu de errado. Apresentar ao cliente um ganho igual ao decorrente da falha.	Bell and Zemke (1987); Hoffman, Kelley and Rotalsky (1995); Johnston and Fern (1999); Kuo, Yen and Chen (2011); Robertson, McQuilken and Kandampully (2012); Mostafa, Lages and Sääksjärvi (2014)
Pedido de desculpas	Admitir a responsabilidade, pelas ações que causaram inconveniência ao cliente. Apresentar expressões verbais de remorso ou arrependimento pela falha cometida.	Bell and Zemke (1987); Hoffman, Kelley and Rotalsky (1995); Johnston and Fern (1999); Worsfold, Worsfold and Bradley (2007); Kuo, Yen and Chen (2011); Mostafa, Lages and Sääksjärvi (2014)
Oferecer uma compensação	Oferecer descontos, cupons, crédito na loja, produtos gratuitos em forma de resposta à inconveniência gerada pela falha.	Bell and Zemke (1987); Hoffman, Kelley and Rotalsky (1995); Johnston and Fern (1999); Levesque and McDougall (2009); Kuo, Yen and Chen (2011); Mostafa, Lages and Sääksjärvi (2014)
Trocar o produto	Trocar o produto defeituoso por um correto de preço equivalente ou superior.	Hoffman, Kelley and Rotalsky (1995); Kuo, Yen and Chen (2011)
Reembolso	Pedir para que o comprador devolva o produto e a empresa devolve o que lhe foi pago.	Kuo, Yen and Chen (2011)
Interação	Tratar o cliente de forma amigável, empática e cortês. Demonstrar prontidão e esforços para resolver o problema. Saber ouvir o cliente e respondê-lo de forma personalizada.	Bell and Zemke (1987); Johnston and Fern, (1999); Robertson, McQuilken and Kandampully (2012); Mostafa, Lages and Sääksjärvi (2014); Xu, Tronvoll and Edvardsson (2014)
Dar explicações	Demonstrar estar ciente do problema e explicar ao cliente o que aconteceu.	Worsfold, Worsfold and Bradley (2007); Mostafa, Lages and Sääksjärvi (2014)
Co-criação	Integrar o cliente na recuperação do serviço, de modo que ele participe da solução do problema.	Hazée, Van Vaerenbergh and Armirotto (2017)
Follow-up	Checar, após o evento, se a falha foi resolvida de forma satisfatória.	Bell and Zemke (1987); Johnston and Fern (1999); Mostafa, Lages and Sääksjärvi (2014)
Responder as avaliações online	Responder avaliações e comentários de clientes no ambiente online, em locais como redes sociais e plataformas de avaliações ou vendas online.	Kim, Lim and Brymer, (2015); Ho (2018); Lui <i>et al.</i> (2018)
Nenhuma ação	Ocorre quando a empresa simplesmente não toma nenhuma ação para corrigir a falha ou quando, devido à energia gasta em tempo ou dinheiro, o comprador nem mesmo solicita a correção.	Hoffman, Kelley and Rotalsky (1995); Kuo, Yen and Chen (2011)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Embora haja um consenso de que a resposta rápida e a correção do problema sejam fundamentais para qualquer estratégia de recuperação (Boshoff, 1997; Johnston & Fern, 1999; Ozuem, Patel, Howell, & Lancaster, 2017), é importante que se analise cada falha para que a recuperação seja eficaz (Kuo et al., 2011). Por exemplo, a gravidade, o momento de uso e o tipo de serviço podem influenciar a recuperação. De forma geral, recuperações genéricas e não personalizadas podem não ser apropriadas (Johnston & Fern, 1999; Levesque & McDougall, 2009; Sreejesh, Anusree, & Ponnamm, 2019) ou mesmo influenciar negativamente a intenção de compra do consumidor (Ozuem et al., 2017). Assim, habilidades interpessoais são importantes

para que a empresa entenda a inconveniência sofrida pelo cliente e suas expectativas quanto à recuperação (Y. Xu, Tronvoll, et al., 2014).

A literatura tem indicado que a combinação de estratégias de recuperação leva a maiores índices de satisfação (Harun, Rokonuzzaman, Prybutok, & Prybutok, 2018; Mostafa et al., 2014). Assim, é esperado que os tipos de recuperação aconteçam simultaneamente para que se atinja os resultados desejados (Y. Xu, Tronvoll, et al., 2014). Van Vaerenbergh *et al.* (2019) defendem que a recuperação é um processo que não pode ser visto de forma estática. Assim, os autores apresentam um *framework* da jornada de recuperação de serviço (Figura 1), a qual permite às empresas agirem de forma mais adequada após uma falha.

Figura 1

Framework da jornada de recuperação de serviço

Fonte: Van Vaerenbergh *et al.*, (2019)

Como se pode observar, a jornada proposta por Van Vaerenbergh *et al.* (2019) consiste em três fases (pré-recuperação, recuperação e pós-recuperação) e três tipos de resposta da empresa (compensação, comportamento do funcionário e procedimentos), os quais são intimamente relacionados às estratégias apresentadas pela literatura e resumidas na Quadro 1. O Quadro 1 apresenta duas ações divergentes desta jornada de recuperação de serviços, que são “responder as avaliações online” (Ho, 2018; Kim et al., 2015) e “nenhuma ação” que, embora não seja um entendimento unânime na literatura, alguns autores tratam como forma de recuperação (Hoffman et al., 1995; Kuo et al., 2011).

As respostas que a empresa dá aos clientes que sofreram falhas ou reclamaram publicamente no meio online também é uma forma de recuperação de serviços (Rosenmayer, McQuilken, Robertson, & Ogden, 2018). Esta é uma das diferenças da recuperação que ocorrem meio online em relação àquelas do ambiente off-line (Sengupta, Ray, Trendel, & Vaerenbergh, 2018). Como esse tipo de resposta é público, os poucos estudos realizados nesse contexto sugerem que a recuperação visa não apenas para recuperar as atitudes e comportamentos positivos do cliente que sofreu a falha, mas também dos observadores daquela situação (Sreejesh et al., 2019; Weitzl & Hutzinger, 2017).

Para promover atitudes positivas nos observadores, responder uma reclamação afirmando que aquela falha não acontecerá novamente pode ser uma boa estratégia para obter resultados positivos (Dens, De Pelsmacker, & Purnawirawan, 2015). Por outro lado, citar a compensação tangível oferecida a um cliente que sofreu a falha pode fazer que clientes oportunistas também reclamem apenas para ganhar os benefícios (Ro & Wong, 2012). Ainda, é necessário que as empresas evitem errar com frequência da mesma forma, uma vez que um número elevado de reclamações negativas sobre um mesmo tema aumenta o julgamento negativo por parte de outros clientes (Sreejesh et al., 2019).

Método

Este estudo tem caráter qualitativo. Para atingir o objetivo desse trabalho foram feitas entrevistas em profundidade com gestores de restaurantes que fazem o serviço de delivery de refeições online. A coleta dos dados seguiu sete passos: tematização, design, condução das entrevistas, transcrição, análise, validação e relatório (Filieri, 2016; Kvale, 2007). Em relação à tematização, este estudo visa investigar como os gestores de restaurantes fazem a recuperação do serviço no contexto de delivery online porque este é um contexto emergente e a literatura ainda não conseguiu uma resposta sobre por que as recuperações não são efetivas.

Em relação à coleta de dados, foi criado um roteiro semiestruturado baseado na revisão de literatura apresentada previamente. Decidiu-se também fazer perguntas relacionadas à caracterização do negócio de cada entrevistado. Os primeiros contatos e convites para entrevistas foram feitos de modo intencional, considerando que os gestores deveriam fazer parte da rede de contatos do pesquisador e realizar o serviço de delivery online há pelo menos um ano. Os demais entrevistados foram captados a partir do método bola-de-neve (Filieri, 2016). Todos os entrevistados são proprietários ou gerentes de negócios de alimentação da cidade de Goiânia.

Foram feitas 20 entrevistas, presencialmente e por videoconferência, entre os meses de agosto e dezembro de 2019. As entrevistas tiveram duração média de 46 minutos, sendo que suas extensões variaram 25 e 79 minutos. O número de respondentes foi adequado pois se atingiu a saturação teórica, ou seja, a coleta de novos dados não traria novas informações para a pesquisa (Guest, Bunce, & Johnson, 2006). O tempo total de entrevistas gravadas foi de 15 horas e 31 minutos.

A transcrição das entrevistas foi realizada por uma empresa especializada e validada pelo pesquisador que conduziu as entrevistas. Escolheu-se fazer a análise dos dados por meio da análise de conteúdo segundo Bardin (1977). A análise de conteúdo consiste em fazer uma

pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados, inferência e interpretação (Bardin, 1977). A pré-análise foi realizada ao se definir os documentos a serem analisados, inserindo-os no software de auxílio à análise MaxQDA e à escolha de categorias para análise do material.

Antes da análise, foram definidos códigos para o material, os quais seguiram os três estágios do processo de recuperação (pré-recuperação, recuperação e pós-recuperação) e três tipos de respostas da organização (compensação, comportamento do funcionário e procedimentos organizacionais), seguindo o framework de Van Vaerenbergh *et al.* (2019) e também as respostas às avaliações dadas pelos restaurantes aos clientes nas plataformas virtuais (Rosenmayer et al., 2018; Sreejesh et al., 2019). Após a leitura flutuante do material, foi acrescentada a categoria “dificuldades de recuperação”, que se refere às adversidades que os restaurantes enfrentam para recuperar serviços no contexto de SDRO. Após a codificação foi feita a análise dos resultados.

Foi feita uma validação para verificar se os trechos das entrevistas estavam codificados de maneira correta em cada categoria. Para isso, uma parte do material bruto foi apresentado a três especialistas de Marketing para que fizessem suas próprias categorizações. Como o resultado foi semelhante àquele feito pelo pesquisador, considerou-se que as categorias foram validadas.

Apresentação e Análise dos Resultados

Caracterização dos Respondentes

As entrevistas foram realizadas com 19 proprietários e uma gerente-geral de empresas que prestam o serviço de delivery de refeições por meio de aplicativos. O Quadro 2 apresenta o tipo de negócio e o número aproximado de entregas por mês de cada uma das empresas de responsabilidade dos entrevistados. Entre os respondentes, há empresas que contam exclusivamente com entregadores próprios, outras que fazem as entregas somente com

entregadores sob responsabilidade das plataformas e, ainda, restaurantes que trabalham das duas formas. Uma das vantagens apresentadas por ter os entregadores próprios é que controle da refeição até chegar nas mãos do cliente é maior, como exemplificado na fala da E11: “Falo que o entregador me representa. Representa a minha empresa. O único contato que o cliente tem comigo é com o entregador”. Da mesma forma, há restaurantes que acreditam que, a partir do momento que entregam a refeição ao entregador da plataforma, sua responsabilidade sobre o pedido termina, como dito pela E13:

Uma vez que o pedido saiu do restaurante, é a plataforma que se responsabiliza por ele.

Então, se ele não chegou no cliente, de alguma forma o cliente entra em contato com a gente e a gente vai passar para a plataforma. (E13).

As empresas dos respondentes E10 e o E15 atuam exclusivamente com delivery e os demais trabalham com o modelo de entregas e também salão, sendo que apenas os gestores E06, E07 e E18 relataram que fazem a segregação das operações de delivery e restaurante físico. Apesar de todos respondentes alegarem que a presença nas plataformas de delivery faz aumentar as vendas, alguns afirmaram que os custos são altos e que as vendas promovidas pelas plataformas não acarretam em lucros. Assim, eles permanecem vendendo por meio das plataformas online como forma de divulgação de suas marcas, como apresentado pela E01: “A taxa que eu pago é alta, então no final das contas eu não tenho lucro na plataforma. É um investimento em Marketing, uma forma de mostrar o meu produto para mais pessoas” e pela E09: “Compensa manter só por causa da visibilidade. [...] Eu já tive cliente que comprou pela plataforma e veio almoçar aqui”. Por outro lado, as plataformas são essenciais para a existência de restaurantes como o do respondente E15, que afirma: “Sem o aplicativo, a gente não vende nada. A pessoa só encontra a gente porque ela usa o aplicativo, e não porque ela é cliente do restaurante”.

Quadro 2*Perfil dos Entrevistados*

Código do entrevistado	Cargo do(a) entrevistado(a)	Tipo do negócio	Número aproximado de entregas via plataformas de delivery online por mês
E01	Proprietária	Confeitaria	450
E02	Proprietário	Restaurante de culinária brasileira	Não informado
E03	Proprietário	Restaurante de culinária brasileira	900
E04	Proprietário	Restaurante de culinária brasileira	900
E05	Proprietário	Pizzaria	600
E06	Gerente	Pizzaria*	2000
E07	Proprietário	Restaurante de culinária internacional	1500
E08	Proprietário	Choperia	300
E09	Proprietária	Restaurante de culinária brasileira	1300
E10	Proprietário	Loja de cookies	400
E11	Proprietária	Restaurante de culinária brasileira	800
E12	Proprietária	Restaurante de alimentação saudável*	750
E13	Proprietária	Restaurante de culinária brasileira	3300
E14	Proprietário	Restaurante de culinária japonesa	300
E15	Proprietário	Restaurante de culinária japonesa	1500
E16	Proprietário	Sanduicheria	450
E17	Proprietário	Rotisserie	Não informado
E18	Proprietária	Sanduicheria (rede)	2700
E19	Proprietário	Restaurante de alimentação saudável	600
E20	Proprietário	Sanduicheria	3300

Nota: (*) indica lojas franqueadas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Pré-Recuperação

Segundo a proposta de Van Vaerenbergh et al. (2019), a etapa de pré-recuperação envolve a iniciação (executar pro ativamente a recuperação antes que o consumidor faça uma reclamação) e a facilitação (políticas, procedimentos e estruturas que a empresa faz para receber as reclamações e comunicação dos clientes). No caso do SDRO, uma das ações amplamente relatada pelos gestores de restaurantes em relação à categoria “iniciação” é avisar ao cliente quando percebem a entrega acontecerá após o prazo estipulado no momento do pedido.

O procedimento que os alguns dos restaurantes adotam é fazer uma ligação para os clientes por volta de 15 minutos antes do prazo estipulado inicialmente avisando sobre o novo prazo de entrega. Essa conduta evita que os clientes tenham emoções negativas com a empresa, como a raiva ou tristeza (Ozgen & Kurt, 2012) e ainda podem fazer que os clientes se sintam impressionados positivamente pelo cuidado com o qual a empresa o trata (Abney, Pelletier, Ford, & Horky, 2017).

Embora fazer essa ligação seja um procedimento esperado, percebe-se que, na prática, ele não é feito de forma frequente. Isso acontece porque, conforme relatado pelos entrevistados, na maioria das vezes em que há problemas de atraso na entrega é porque há grande demanda. Isso faz que os funcionários disponíveis no restaurante tenham que lidar outras demandas que não são relativas à pré-recuperação. Ou seja, nos casos em que seriam necessárias essas ligações, elas não são feitas devido à indisponibilidade de funcionários, como apresentado pelo E07:

Em dias de movimento muito forte, sempre existem clientes que a gente não consegue dar esse feedback de maneira antecipada. Aí a gente acaba recebendo a ligação do cliente já superchateado pela de mora e, muitas vezes, cancelando o pedido (E07).

Ainda em relação ao tempo de entrega, uma prática comum dos restaurantes é, quando há grande demanda e indisponibilidade dos entregadores, utilizar outras formas de entrega além

das rotineiramente utilizadas, evitando que o pedido não chegue atrasado até o cliente. Essas formas de entrega envolvem a utilização de outras empresas de entregadores; o envio da refeição por meio de outras plataformas de transporte, como Uber; ou o próprio dono do estabelecimento fazer a entrega. Esse tipo de estratégia, por aumentar os custos, podem fazer que o restaurante não tenha nenhum lucro ou até tenham prejuízo com aquele pedido, porém os entrevistados responderam que a prática é válida por evitar reclamações e a perda de clientes no futuro, como exemplificado na fala do E02:

Quando está muito atrasado, que ocorre quando a gente pega muita entrega e não tinha motoqueiro, eu mesmo fui levar o pedido e [o cliente] falou: ‘olha, hoje demorou demais’. Eu consegui ter esse feedback do cliente e, na hora, tento ser o mais atencioso possível com ele (E02).

De fato, evitar um erro pode fazer que o cliente mantenha sua satisfação e o relacionamento com a empresa e, ainda, diminui eventuais gastos decorrentes de uma recuperação (Cambra-Fierro, Melero-Polo, & Javier Sese, 2016; Kau & Loh, 2006; Mccollough, Berry, & Yadav, 2000).

Nas plataformas de delivery os próprios clientes colocam o local para entrega, o que pode acarretar em endereços incorretos, fazendo que o pedido não chegue até o cliente. Além de o pedido não ser entregue, o erro de um cliente também pode causar a insatisfação a outros clientes (W. H. Huang, 2010). No caso do SDRO, a demora em entregar um pedido para um cliente que colocou o endereço errado pode levar a atrasos nas entregas dos demais clientes em sequência. Como esse é um erro recorrente, é prática comum de os gestores de restaurantes verificarem os endereços de entrega junto aos clientes, nos casos de dúvidas, antes de enviar o pedido, como exemplificado pelo E09: “Se tiver alguma dúvida, igual quando o cliente que pediu em um hotel, colocou a rua, mas não colocou o nome do hotel, eu ligo”. Apesar disso,

este é um erro comum porque, conforme exemplificado pelo E04, “é inviável entrar em contato e confirmar os endereços de todos os clientes”.

No caso específico dos pedidos feitos de forma online, diferente de pedidos realizados por meios tradicionais (como telefone, por exemplo), pode haver dificuldade em contato com o cliente. De acordo com os respondentes, cada vez mais as plataformas limitam o contato e a troca de informações entre empresa e cliente – por exemplo, não disponibilizam o número de telefone do cliente para o restaurante. Isso faz que, para que haja um contato, o gestor do restaurante precise ligar para o suporte da plataforma ou fazer uma ligação indireta para o cliente, o qual, muitas vezes, não atende por se tratar de um número desconhecido. Assim, gestores de restaurantes não fazem o envio do pedido até que haja um contato do cliente.

Em outros casos, foi percebido que, por acreditarem que aquele erro foi exclusivamente do cliente e pode atrapalhar o fluxo de atividades do restaurante, os gestores simplesmente ignoram o erro e não fazem questão de corrigi-lo, como exemplificado pela E09:

Quando tento entrar em contato [e não consigo] e a comida já está paga, eu mando o motoqueiro e falo: ‘se vira’. Mas não sei até que ponto ele se vira. Não sei se ele dá a comida para um mendigo na rua (E09).

Outro procedimento relatado pelos entrevistados sobre a pro atividade para resolver falhas é a capacitação dos entregadores para que, se virem algo errado, retornem ao restaurante e façam a troca do pedido. Isso acontece em casos como o pedido chegar desordenado até o cliente devido ao transporte. Esse procedimento é realizado por empresas que fazem as entregas com funcionários próprios, e não funcionários das plataformas de entrega. Há um entendimento que, quando o entregador é da própria empresa, ele representa o negócio perante o cliente, e há o cuidado com a apresentação da comida. Além disso, os gestores dos restaurantes demonstram maior confiança em relação a esses entregadores. Quando o pedido é entregue por meio de um funcionário da plataforma, alguns gestores acreditam que a responsabilidade do restaurante

sobre o pedido finalizou a partir do momento que a refeição foi entregue ao entregador, como dito pela E18: “A partir do momento que o entregador da plataforma pega, não é mais minha responsabilidade, mas a gente tem que acompanhar”. Assim, não há a recuperação proativa nesse caso, ou seja, mesmo que o entregador veja que o pedido chegou desordenado até o cliente, não é usual que ele volte e faça a troca do pacote. O Quadro 4 resume as principais ações realizadas pelos restaurantes em relação à pré-recuperação.

Quadro 3

Ações realizadas pelos restaurantes em relação à pré-recuperação

Categoria	Como é feito	Frases
Iniciação	Contato com o cliente para avisar que o pedido será entregue depois do horário previsto	“Quando chega próximo do horário a gente já liga informando que pode atrasar de 10 a 15 minutos. Pergunto se ainda posso fazer essa entrega ou não” (E02)
	Mudança na logística para fazer a entrega no tempo previsto	“Para não aumentar o custo de ficar com motoboys ociosos, eu tenho uma quantidade menor de motoboys. Se a demanda ultrapassar a quantidade de entrega, eu chamo o Uber [e vou entregar]” (E07)
	Contato com o cliente para corrigir informações erradas	“Quando percebo que o endereço pode estar errado, tento ligar para o cliente” (E16)
	Capacitação do entregador para corrigir erro antes de realizar a entrega	“Quando são meus motoqueiros, eles voltam e repõem a comida. Quando são de plataforma, eles não voltam” (E09)
Facilitação	Nenhuma ação.	“Eu resolvo quando o cliente me contata. Quando não contata, não tem como eu saber o problema” (E09)
	Ações não padronizadas.	“A cada três ou quatro meses a gente faz ações dizendo para o cliente que gostaria muito das avaliações deles” (E13)
	Mensagens junto à refeição pedindo para que se faça a avaliação.	“Atrás do cupom tem uma pesquisa. A gente dá um <i>breadstick</i> para o cliente que responde a pesquisa” (E06)

Fonte: Elaborado pelo autor

Outras ações relativas à iniciação se referem a preparar novamente o pedido quando ele permanece por muito tempo no restaurante aguardando o entregador, a fim de evitar que a comida chegue em temperatura inadequada até o cliente; entrar em contato com a plataforma

para indicar que o endereço cadastrado do cliente está incorreto; ou orientar o entregador para que tenham cuidado para a embalagem não se danificar durante a entrega. Ainda, alguns entrevistados citaram a busca por possíveis problemas antes mesmos que eles acontecessem. O E05 relatou que, quando há mais de uma reclamação em um curto espaço de tempo, é feita uma revisão nos procedimentos para que aquilo não aconteça novamente. Também para identificar problemas, o mesmo entrevistado orienta amigos a fazerem pedidos e pede para que relatem, com detalhes, como foi todo o processo. Caso seja relatado algo fora do padrão, também são tomadas medidas para que o erro não aconteça com outros clientes.

A segunda categoria indicada por Van Vaerenbergh et al. (2019) para a pré-recuperação se refere a meios que o restaurante oferece para que o cliente se comunique com a empresa, inclusive para fazer reclamações. Em relação a esse aspecto, poucos restaurantes fazem, de fato, alguma ação para facilitar a comunicação entre cliente e empresa, embora a literatura apresente que essa atitude aumenta a satisfação dos clientes (Mostafa et al., 2014). Alguns gestores relataram que incentivam os clientes a darem um feedback sobre seus pedidos, como o E02: “Para todos os clientes eu falo que, se não me derem o feedback do delivery, não tenho como aprender”. Apesar disso, essa prática não é feita de forma estruturada e rotineira. De maneira geral, os gestores não incentivam a reclamação e acreditam que a forma de contato fornecida pela plataforma de pedidos é suficiente para que os clientes se comuniquem com eles.

A falta desse incentivo à comunicação pode ser explicada pela pouca liberdade que a plataforma oferece aos restaurantes para inserir informações ao cliente além dos pratos oferecidos. Além disso, as plataformas limitam ao máximo o contato entre empresa e cliente, uma vez que “os clientes são da plataforma, e não do restaurante”. A dificuldade do contato entre empresa e cliente pode aumentar o número de pessoas que não reclamam. Isso, além de fazer que as empresas não tomem ciência de suas falhas, pode diminuir a confiança, a lealdade e aumentar a intenção de fazer boca-a-boca negativa dos clientes (Kau & Loh, 2006). Houve

apenas três exceções em relação à facilitação da comunicação. A E06, gestora de uma franquia de pizzarias, por padrão da franquia, oferece um brinde a cada avaliação feita pelos clientes. A E13 E18 envia bilhetes junto às encomendas disponibilizando os canais de contato e pedindo que os clientes avaliem o restaurante.

Recuperação

As ações de recuperação são aquelas feitas quando o cliente sofreu a falha e a empresa toma medidas para retornar sua satisfação. Elas são divididas entre compensação (oferecimento de algo tangível para reparar o erro, como devolução do dinheiro ou cupom de desconto. Os autores também consideram nessa categoria o pedido de desculpas em que a empresa demonstra remorso e reconhece a angústia do cliente); comportamento favorável do funcionário (ações como cortesia, respeito e empatia por parte dos funcionários. Nessa categoria também estão as explicações do problema e os pedidos de desculpas em que o erro não é totalmente assumido pela empresa, culpando também fatores externos ou terceiros) e procedimentos operacionais (envolve ações internas da empresa como o tempo para fazer a recuperação, a decisão de colocar ou não o cliente para participar da recuperação ou a flexibilidade para resolver o erro) (Van Vaerenbergh et al., 2019). A seguir é discutido como os restaurantes recuperam as falhas em cada uma dessas categorias.

Compensação

Entre as diversas formas de compensação relatadas no *framework*, os restaurantes que fazem delivery por meio de serviços online têm a troca do produto como prática usual. Geralmente a troca do produto acontece após o cliente relatar, logo após o recebimento do pedido, falhas como a temperatura inadequada, embalagem danificada ou produto enviado errado – erros também apresentados na literatura por Mueller, Palmer, Mack e McMullan (2003) e Ozdemir, Caliskan e Yilmaz, 2015. Essa troca acontece de duas formas diferentes. Há aqueles restaurantes que pedem que o cliente devolva a refeição inadequada no momento que

recebem uma nova, como o caso do E04: “quando é um caso que o cliente quer enganar a gente e não queria provar a informação, eu mando trocar [o pedido]”. Por outro lado, há restaurantes que simplesmente fazem o envio de um novo produto, como o E10: “a gente nem recolhe os outros cookies até por uma questão de segurança alimentar” e o E16: “[Se foi erro nosso], a gente não vai buscar de volta. O cliente vai ficar com os dois”.

Os gestores de restaurantes que pedem para que o cliente devolva a refeição fazem isso tanto para poder responsabilizar o funcionário que cometeu o erro quanto para evitar clientes oportunistas, ou seja, aqueles clientes que aproveitam a oportunidade de uma falha da empresa para conseguir o máximo de vantagem possível sobre ela (Wirtz & McColl-Kennedy, 2010). Outra prática adotada pelos restaurantes para diminuir a ação dos clientes oportunistas é pedir para que o cliente envie fotos do produto inadequado antes de receber um novo, como relatado pelo E05:

Quando o cliente reclama, a primeira coisa que a gente pede é para ele mandar uma foto.

Quando [a pizza] está muito revirada, a gente fala: ‘se o senhor quiser pode descartar ela aí. Com a foto eu já consigo fazer o ressarcimento’ (E05).

Outra prática reportada pela literatura como compensação é o oferecimento de brindes pela empresa como parte do processo de recuperação de serviço (Blodgett, Hill, & Tax, 1997; Tax, Brown, & Chandrashekar, 1998). Embora alguns gestores, como o E15 e o E20 relataram que oferecem esses agradecimentos aos clientes, é mais comum aos restaurantes não tomarem essa ação, embora já a tenham feito em algum momento. Isso acontece porque os gestores não percebem ganhos ou vantagens de se oferecer esses brindes, como relata E02: “Antigamente eu oferecia brinde, mas não é algo que resolve, porque eu já recebi e não me agradei. Então, se eu estou insatisfeito com o lugar ou alguma coisa, eu não pretendo voltar. Eu sou assim”. Essa percepção dos gestores pode não ser aplicada a todos os clientes. Enquanto oferecer brindes para clientes que fazem compras utilitárias não altera sua satisfação e intenção de recompra

com a empresa, o resultado é inverso para aqueles clientes que fazem a compra hedônica (W. H. Huang & Lin, 2011). Ou seja, oferecer brindes a clientes que comprem apenas para se alimentar pode não ser uma boa estratégia de recuperação, mas aumentaria as atitudes positivas daqueles clientes que fazem o pedido com motivos hedônicos, como é majoritariamente o caso dos pedidos feitos na confeitaria, loja de cookies e de chope.

Há situações em que o serviço de entrega precisa ser refeito. Elas são mais comuns quando o cliente não recebe o pedido por ter inserido o endereço errado, não estar presente no momento da entrega ou mesmo recebe o pedido errado ou inadequado. Nessas situações, o procedimento mais é fazer uma nova entrega sem que a taxa seja cobrada, como relata E02: “Não cobro a taxa novamente, até porque eu pago um valor fixo para os entregadores. Então não muda para mim quantas vezes ele vai e volta”. Nos casos em que o cliente paga o frete por meio da plataforma, há a flexibilidade das empresas e participação do cliente na recuperação, como exemplificado pela ação do E14: “Eu falo para o cliente pedir uma água pela plataforma. Ele não vai pagar nem pela água. Eu mando novamente o pedido correto e um envelope com dinheiro para pagar o frete e a água”.

Por outro lado, foi relatado unicamente pelo E15 que a taxa de entrega é cobrada novamente quando entendem que o erro é do cliente, como mostrado na fala: “Às vezes o motoboy chega em uma casa e o cliente está do outro lado da cidade. Nesses casos, a gente tenta negociar a taxa para o motoboy voltar”. Outra situação foi apresentada pela E09, que afirma que, quando o erro é de responsabilidade do cliente (como inserir o endereço incorreto), o pedido é entregue para o entregador e ele se torna responsável por encontrar o cliente. Refazer o serviço, sem cobrar taxas, independente da responsabilidade do erro, tende a aumentar a percepção de justiça distributiva por parte dos clientes, a qual é parte dos requisitos que levam ao sucesso na recuperação de serviço (M. H. Huang, 2011; Lii, Chien, Pant, & Lee, 2013).

Em relação à devolução do valor pago pelo cliente, as ações dos restaurantes são variadas. Em geral, o procedimento após um erro com o produto é tentar trocá-lo. Gestores como o E05 têm ações mais diretas no caso de o cliente preferir o reembolso ao invés de um novo produto: “Se o cliente não quiser uma pizza nova, eu devolvo o dinheiro. É a Lei do Consumidor”. Outros gestores, como E17, consideram o reembolso como uma prática limite para solucionar o problema, conforme exemplificado: “Se for uma coisa muito extrema, como uma carne chegar estragada, eu mandaria o dinheiro, porque aí o cliente pega confiança na gente. Mas, geralmente, a maior parte dos erros são mais fáceis de resolver”. O reembolso é uma das formas de recuperação que faz o cliente perceber que o tratamento foi justo, o que retomaria a sua satisfação com a empresa (Crisafulli & Singh, 2016; Weitzl, Hutzinger, & Einwiller, 2018). Assim, as plataformas costumam adotar essa prática caso o cliente reclame diretamente a elas, como relatado pelo E10: “Há casos que a pessoa liga para a plataforma e a pessoa da plataforma me liga. Esses casos são bem raros, porque eles realizam o estorno direto para o cliente”.

Em outros restaurantes, como os gerenciados pelo E04, E09 e E13, não existe a prática de devolução do dinheiro. Uma das explicações para isso é a dificuldade que a plataforma impõe para fazer o estorno, como dito pela E09: “Não tem como devolver o dinheiro. A partir do momento que a comida saiu daqui, foi cobrado. A plataforma não deixa devolver”. Outra explicação é o fato de tentar resolver o problema do cliente, ou seja, a fome, conforme relatado pela E13: “Não devolvo porque o cliente pediu comida, e não dinheiro. Se eu devolver o dinheiro, ele vai continuar com fome. Então eu prefiro mandar outro prato sempre”.

A compensação monetária com atraso, ou seja, oferecer cupons de desconto, vouchers ou brindes no próximo pedido para clientes que sofreram falhas, é algo que acontece entre os restaurantes que prestam SDRO. Em geral, esse procedimento é feito quando um cliente faz alguma observação ou reclamação em relação ao pedido recebido, mas afirma que não gostaria

de efetuar a troca. A fala do E03 exemplifica essa ação: “Quando a comida chega bagunçada, eu dou um voucher para a pessoa ou ter um desconto ou para ter um molho ou uma mandioca ao alho”. Esse tipo de ocorrência é comum no setor de delivery online, já que a recuperação nem sempre pode ser feita imediatamente, como exemplificado pela fala da E06: “A gente explica [para o cliente] que vai demorar em torno de 30 e 40 minutos [para enviar uma nova pizza]. Pergunto se ele quer agora ou em outro dia”. Assim, o cliente pode optar por consumir o produto, mesmo incorreto, do que aguardar uma recuperação.

Ainda, há casos em que o erro foi do cliente (por exemplo, se inseriu o pedido incorreto no aplicativo). Nesses casos, restaurantes como o do E05 e E06 oferecem um cupom desconto para o próximo pedido, conforme relato do E05: “Não tem como eu dar outra pizza, mas eu posso dar um desconto na próxima. Geralmente damos até 20% de desconto”. Mesmo sendo uma prática corriqueira, a oferta de cupons pode não ser uma boa forma de fazer a recuperação de serviço, podendo até mesmo prejudicar futuras vendas daquele cliente na empresa (Goudarzi, Borges, & Chebat, 2013).

Nas entrevistas, constatou-se que, embora um procedimento muito comum entre os restaurantes é pedir desculpas para o cliente, na maioria dos casos esse pedido de desculpas é uma mera formalidade. Em outras palavras, os gestores pedem desculpas apenas para parecer empáticos, mas não assumem a responsabilidade para resolver a situação (Hoffman & Chung, 1999). Pelas falas dos entrevistados, não foi possível notar que, de fato, os gestores de restaurantes “reconhecem a angústia” do cliente, conforme a categoria de Van Vaerenbergh et al. (2019). Deste modo, o pedido de desculpas é mais vinculado a escusas, ou seja, a explicações do ocorrido e à responsabilização de terceiros sobre o ocorrido. Isso pode ser observado pelas falas do entrevistado E02: “Eu pedi desculpas, mandei novamente o produto para ela e expliquei o que aconteceu” e da respondente E09: “[Se alguém deixa um comentário avaliando mal], eu respondo somente: ‘desculpa pelo ocorrido, mas contate o restaurante quando acontecer isso’”.

Os relatos de poucos entrevistados, como E07 e E12, demonstram maior remorso no pedido de desculpas, como por exemplo a ação adotada pelo E07: “A gente, de maneira bem humilde, pede desculpas. Tentamos explicar o que aconteceu e tentamos deixar bem claro que essa não é a nossa maneira de tratar o cliente, que realmente houve uma falha nossa.” Mesmo que o pedido de desculpas, por si só, não é reconhecido por recuperar a satisfação do cliente, quando o pedido de desculpas é feito acompanhado de outras ações como a rapidez ao responder o problema, ele se torna uma boa ação de recuperação (Wirtz & Mattila, 2004). O Quadro 5 resume as ações realizadas pelos restaurantes em relação à compensação na fase de recuperação do serviço.

Quadro 4

Ações realizadas pelos restaurantes em relação à recuperação (compensação)

Categoria	Como é feito	Frases
Compensação monetária imediata	Alguns restaurantes têm a prática de devolver o dinheiro quando o cliente prefere essa opção a outra ação para solucionar a falha.	“Se o cliente escolhe outro produto com valor inferior, eu devolvo o dinheiro” E02
	Parte dos restaurantes não devolve o pagamento, alegando que é um procedimento deles.	“A gente não oferece nada além de um pedido novo. A gente tenta não devolver o dinheiro” (E04)
	Nos casos que o cliente reclama diretamente para a plataforma, a devolução do pagamento costuma ser uma prática comum.	“Quando a plataforma entrou em contato com a gente, eles já falaram: ‘pode cancelar porque retornamos esse valor para o cliente’” (E19)
	Há restaurantes que já ofereceram brindes, mas não viram retorno nessa ação.	“No começo, quando o cliente reclamava, eu dava crédito para ele comprar, eu mandava brinde. Mas não fideliza” (E11)
Compensação monetária com atraso	São oferecidos vouchers ou cupons de desconto nos casos que os clientes reclamam sobre o produto, mas, mesmo assim, optam por consumi-lo.	“Eu falo que dou um desconto de 20% no próximo pedido porque o cliente não ficou satisfeito com a cebola ou algo assim” (E06)
	Alguns restaurantes oferecem brindes no próximo pedido de clientes que sofreram falhas.	“Quando é um cliente antigo, é outro tratamento. Eu peço para colocar na observação para mandar um brinde e eu mando o brinde” (E11)
Oferecer novos ou trocar os produtos	É prática comum o envio de novos pratos quando o cliente reclama logo após receber um pedido não satisfatório.	“[Quando o erro é nosso], se o cliente quiser comer o sanduíche, ele pode comer os dois. A gente não vai buscar de volta” (E16)
	Alguns restaurantes exigem que o cliente devolva o pedido com erro.	“Nós sempre pegamos o que tem lá. Porque se a pessoa não quer, não gosta, por que ela vai querer ficar com isso lá?” (E02)

	Alguns restaurantes criam barreiras para evitar clientes oportunistas.	“Quando o cliente reclama, a primeira coisa que a gente pede é para ele mandar uma foto” (E05)
Oferecer novos ou refazer o serviço	É comum enviar novamente a refeição, sem cobrar taxa de entrega, em casos de erro tanto do cliente quanto do restaurante.	“A gente parte do pressuposto que a pessoa não está fazendo de propósito. Então a gente não costuma cobrar uma taxa extra pelo retorno. A gente não costuma cobrar nada além do que o cliente já pagou” (E04)
	Em alguns casos, em especial quando os entregadores não são de responsabilidade do restaurante, o serviço de entrega não é refeito.	“[Quando o endereço está errado], eu falo para o motoqueiro: ‘se vira’. Mas não sei até que ponto ele se vira ou dá a comida para um Zé Mané da rua” (E09)
Pedido de desculpas	Por padrão, os gestores sempre pedem desculpas após uma falha. Mas não demonstram entendimento do remorso do cliente.	“A única coisa que eu respondo nas redes sociais é pedindo desculpas. Eu não faço mais nada. Nenhuma das coisas que eu fiz surtiram efeito” (E11)
	Em poucos casos foi notado o remorso por parte da empresa e pedido de desculpas genuíno.	“A gente, de maneira bem humilde, pede desculpas. Tentamos explicar o que aconteceu e tentamos deixar bem claro que essa não é a nossa maneira de tratar o cliente, que realmente houve uma falha nossa” (E07)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ainda em relação à compensação, um fator observado durante a pesquisa é que o tipo e a grandeza da recompensa variam conforme o comportamento do cliente, sendo que os restaurantes têm procedimentos opostos entre si. Por exemplo, enquanto há restaurantes que oferecem melhores recompensas a clientes que consideram corteses e educados, há os gestores que reservam maiores compensações àqueles clientes que se mostram rudes com as reclamações. Adotar a estratégia de dar maior atenção e compensação a consumidores irritados pode ser vantajoso para as empresas porque esses clientes tendem a ter maiores níveis de atitudes negativas, tais como realizar comentários desfavoráveis sobre a empresa (Vázquez-Casielles, Iglesias, & Varela-Neira, 2012).

Comportamento favorável do funcionário

Na categoria de recuperações relativa ao comportamento do funcionário, é muito observado que os restaurantes dão escusas aos clientes após uma falha. Em outras palavras, os restaurantes assumem parcialmente o erro, indicando também a responsabilidade de um terceiro fator, como a plataforma, o entregador ou o próprio cliente. Essa ação é exemplificada na fala

do E02: “Quando o cliente reclama [sobre a entrega], eu sempre tento argumentar que a empresa [que faz entregas] é terceirizada. Mas preciso do seu feedback para que eu possa tomar as atitudes necessárias”. O gestor E16 também toma ações semelhantes:

[Uma cliente] falou: ‘eu não sei o que aconteceu com a qualidade do restaurante. O sorvete está horrível’. E eu respondi: ‘O nosso sorvete é de uma das melhores sorveterias de Goiânia. Infelizmente, a gente não pode te ajudar com isso (E16).

Assim, o restaurante tenta se absolver da falha, o que vai de encontro ao que diversos clientes desejam após um erro, que é o simples reconhecimento pela empresa que houve uma falha (Mack, Mueller, Crotts, & Broderick, 2000). Por outro lado, as explicações podem até levar a atitudes positivas dos clientes, desde que eles percebam que houve sinceridade na fala do gestor (Bradley & Sparks, 2012). Caso contrário, há clientes que são céticos em relação a esse tipo de explicação, as quais não fazem efeito na recuperação (Grewal, Roggeveen, & Tsiros, 2008).

Assim como o compartilhamento de responsabilidade pelas falhas, foi observado nas entrevistas que os restaurantes justificam para os clientes o porquê da ocorrência de uma falha, como exemplificado no trecho dito por E10: “[Quando não tem mais em estoque o produto solicitado] a gente fala ao cliente que, como vários pedidos chegaram de uma vez, não temos mais essa unidade que você pediu”. Tais explicações podem, de fato, auxiliar na recuperação de serviços (Wang, Hsu, & Chih, 2014), em especial naquelas que não podem ser realizadas imediatamente após a falha (Chang & Chen, 2013). Apesar desses resultados, apresentar desculpas pode ser ainda mais efetivo para o aumento das atitudes positivas do cliente do que dar explicações sobre o que aconteceu (Bradley & Sparks, 2012).

Mostrar para o cliente o que a empresa irá fazer para que uma falha não aconteça novamente pode levar a melhores resultados na recuperação do que até fazer a reparação imediata do problema (Davidow, 2003). Apesar disso, responsáveis por franquias ou redes, esta

ação não é realizada por poucos. Na opinião desses gestores, as soluções dos problemas não precisam ser compartilhadas para os clientes e que, ao contrário do que a literatura demonstra, os gestores acham que isso não vai alterar o comportamento futuro do cliente, como exemplificado pelo E02: “Infelizmente eu acho que o cliente não precisa saber [como o problema será resolvido internamente]. Ele não vai dar importância para isso”. Apenas os entrevistados E06 e E07, responsáveis por franquias e grandes redes, afirmaram que falam para os clientes o que será feito internamente para que a falha não aconteça mais, como digo pela E06: “Falo que vou conversar com o motoqueiro, que aquilo vai se repetir, que eu tenho certeza que não vai acontecer novamente. Até dei o meu telefone pessoal para o caso de ele passar novamente pelo problema”.

Com algumas exceções, os gestores de restaurantes tratam os clientes com cortesia, respeito, demonstram esforços para resolver o problema e têm disposição para ouvir as reclamações. Todas essas ações estão relacionadas com a dimensão interpessoal da Teoria da Justiça (Tax et al., 1998). As condutas relacionadas à forma de tratar o cliente se relacionem com as demais formas de recuperação (Boo, Mattila, & Tan, 2013). Ainda, o tratamento adequado pelo funcionário pode diminuir os efeitos negativos de uma recuperação ruim (como, por exemplo, oferecer uma compensação menor do que a esperada pelo cliente) (McColl-Kennedy, Sparks, & Nguyen, 2011). Tal conduta é exemplificada pela fala da E12: “Eu valido o que o cliente está sentindo, primeiro tento entender o que aconteceu, depois peço desculpas, falo que errei e, no final, dou uma solução ao cliente”.

Todavia, há casos isolados em que o gestor trata o cliente de forma rude. Isso acontece especialmente em casos em que o gestor percebe comportamento oportunista por parte dos clientes ou em casos nos quais o cliente denigre a imagem da empresa. Um dos gestores que adota esse comportamento é o E20, que relatou:

[Certa vez] um cliente pediu dois super sanduíches, que é o sanduíche mais caro que tenho no cardápio. Eu estava aqui nervoso, cheio de pedido, e ele falou: ‘eu pedi só um’. Mas estava na plataforma que ele tinha pedido dois. E ele falou que queria só um. Aí eu falei: ‘mas você está agindo como menino’. E fui na porta da casa do cara com o papel na mão para mostrar que ele tinha pedido dois. [...] Acabou que gerou uma discussão porque ele alterou e eu alterei (E20).

Destaca-se que o comportamento rude ocorre somente em canais privados de comunicação com o cliente, ou seja, via mensagens diretas, telefonema ou pessoalmente. Em situações públicas, como a resposta a comentários nas redes sociais ou plataformas, os gestores têm como hábito manter a cordialidade.

Quadro 5

Ações realizadas pelos restaurantes em relação à recuperação (comportamento do funcionário)

Categoria	Como é feito	Frases
Escusas	É prática comum das empresas compartilhar a responsabilidade do erro com terceiros, tais como a plataforma, os entregadores ou o próprio cliente.	“Se a pessoa liga perguntando cadê a entrega, eu falo: ‘o entregador foi aí e a senhora não estava’” (E02)
Justificativa	É usual que os gestores dos restaurantes informam aos clientes que reclamam o porquê de ter acontecido aquela falha.	“Pode ser um absurdo a gente não ter cortado seu bife, mas você não sabe como funciona uma cozinha. A gente fez isso com respeito a você. Eu não tenho como cortar nada cru. A gente teria que ter um equipamento esterilizado e eu não tenho essa tábua aqui” (E13)
Comparações com outros clientes	Não foi identificada a ação de o gestor do restaurante comparar a falha sofrida por um cliente com a de outros clientes.	-
Feedback de credibilidade	Os gestores de restaurantes não comunicam aos clientes as eventuais mudanças no processo após aquela falha. Poucos gestores têm o procedimento de explicar para o cliente o que será feito internamente após aquela falha	“Eu acho que o cliente não precisa saber como resolvi o problema, e ele não vai dar importância para isso” (E02) “A gente pede desculpas pelo ocorrido, a gente afirma que aquele não é o nosso padrão, que a gente vai identificar onde cometemos esse erro no processo para que em uma próxima experiência ele não tenha que lidar com aquilo novamente” (E07)
Cortesia, esforços, empatia, disposição para ouvir	Na grande maioria dos casos de recuperação de serviços, os clientes	“Às vezes chegam clientes muito irritados e eu falo: ‘você pode escolher

são tratados com cortesia e o cliente demonstra esforços para resolver o problema, empatia e ouve o cliente.	brigar ou você pode escolher resolver. Se escolher resolver, eu vou fazer o que for possível” (E13)
Em casos isolados, os clientes são tratados de forma rude. Isso acontece em comunicações privadas com o cliente e, geralmente, quando o gestor acredita que o cliente está tendo comportamento oportunista.	“Eu briguei com o cliente e perdi o cliente, porque ele falou um monte de coisa para mim. Era um sábado e minha equipe toda havia faltado” (E03)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Não foi observada a ação de comparar a falha de um cliente com outro, a fim de minimizar a gravidade da falha. Essa estratégia foi relatada por poucos gestores também na pesquisa de Rosenmayer et al. (2018). De fato, essa ação não aumenta a satisfação do cliente após uma recuperação, sendo mais adequado outras formas de comportamento do funcionário, como a explicação do erro (Bradley & Sparks, 2012).

Procedimentos organizacionais

A recuperação de serviços no contexto de SDRO é majoritariamente feita com pouca ou nenhuma participação do cliente. As ações de co-criação basicamente se resumem ao gestor perguntar se o cliente quer receber um mesmo prato ou um prato diferente; ou se quer receber a compensação imediatamente ou em outro momento. Essas ações podem ser percebidas na fala da E12:

No final a gente dá uma solução para o cliente. Pergunta: ‘o que você prefere? Você prefere cancelar o seu pedido? Você prefere crédito na loja? Você prefere que mande outro pedido?’. A gente dá opções para ele, então em 90% das vezes eu consigo reter esse cliente (E12).

Oferecer a compensação em um momento futuro é relevante no caso de SDRO porque pode acontecer que o cliente tenha feito a reclamação e, mesmo assim, consumido a refeição. Nesse caso, não faria sentido o envio de um novo prato a ele. Permitir que o cliente participe da recuperação de serviço é uma prática que aumenta a justiça percebida pelo cliente, a satisfação e a intenção de recompra futura (Y. Xu, Marshall, Edvardsson, & Tronvoll, 2014). Nota-se que a participação do cliente se restringe seguir poucas opções fornecidas pelo

restaurante. Nenhum respondente relatou que permite que o cliente faça sugestões de alterações em procedimentos que possam ter levado à falha. Esse comportamento é favorável às empresas, uma vez que os efeitos da recuperação são maiores quando o cliente participa dos resultados da recuperação ao invés de participar de seu processo (Van Vaerenbergh, Hazée, & Costers, 2018).

Outra ação apresentada no *framework* de recuperação de serviço de Van Vaerenbergh et al. (2019) é o empoderamento de funcionários, ou seja, o proprietário do restaurante ou o gestor capacitar seus funcionários para que recuperem o serviço. A partir das entrevistas, foi constatado que, com exceção da E05, E13 e E18, essa prática não é realizada pelos gestores. Assim, o processo de recuperação sempre é de responsabilidade dos proprietários ou principais gestores do restaurante. Recuperações eficazes não dependem apenas de um fator, e a rapidez para a resposta e o tratamento adequado do funcionário podem fazer diferença no processo (Ozgen & Kurt, 2012). Assim, dar liberdade para funcionários responderem as reclamações poderia levar mais agilidade ao processo de recuperação dos restaurantes. Porém, como relatado pelo E05, os respondentes afirmam que “problemas devem ser resolvidos pelo sócio”.

Devido ao grande número de falhas que podem acontecer em um serviço, os gestores de restaurantes dão um tratamento diferente a cada uma delas, caso a caso. Tal tratamento também leva em conta o comportamento do cliente, a responsabilidade da falha ou se é um cliente antigo ou não. Por exemplo, como relatado na seção “compensação”, há gestores que fazem a recuperação de forma distinta segundo a forma que o cliente faz a reclamação (i.e.: de forma cortês ou de forma rude), como dito pelo E20: “Quando a cliente não chega me maltratando, eu sou super gente boa. Vou conversar com ela de uma forma boa. [...], Mas quando o cara me xinga, eu acabo xingando-o de volta”.

Ainda, os gestores tendem a dar mais atenção à recuperação quando é um cliente antigo em detrimento a um novo cliente, com objetivo de evitar os custos do possível comportamento oportunista de novos clientes (Wirtz & McColl-Kennedy, 2010). Esse comportamento é

exemplificado pela fala da E18: “Já aconteceu de um pedido sumir [com o entregador]. Se é um cliente antigo, a gente dá um *voucher* para ele consumir novamente. A gente não quer perder o cliente”. A flexibilidade na recuperação pode levar ao aumento da percepção de justiça processual (Y. Xu, Marshall, et al., 2014), a qual, isoladamente ou em conjunto com as demais percepções de justiça, ajuda a aumentar as atitudes positivas dos clientes (del Río-Lanza, Vázquez-Casielles, & Díaz-Martín, 2009)

Nos serviços online, responder o cliente imediatamente após uma falha, o leva a maiores níveis de satisfação, intenção de recompra e intenção de realizar o boca-a-boca positivo do que demorar para respondê-lo (Crisafulli & Singh, 2017; Jin, Nicely, Fan, & Adler, 2019). No caso dos restaurantes que prestam SDRO, devido à dificuldade de identificar a falha (Crisafulli & Singh, 2017), há comportamentos distintos conforme o momento que o restaurante toma ciência do erro. Quando os clientes avisam sobre alguma falha imediatamente após receberem o pedido ou ainda quando o pedido está em andamento (geralmente esse contato é feito via telefone ou *chat* por meio das plataformas), há a tentativa imediata de recuperar o serviço, de forma geral incluindo reenvio da refeição, pedido de desculpas e explicações. Destaca-se que, como esse tipo de serviço não é realizado com o cliente presente, existe naturalmente uma demora para que ele seja recuperado (a qual envolve o tempo de preparo e envio de uma nova refeição). Todavia, de forma geral, o cliente aceita esperar o tempo da execução do serviço desde que a resposta à reclamação tenha sido imediata (Jin et al., 2019).

Quando o restaurante toma ciência do erro apenas horas, ou dias, depois da falha, por meio das avaliações deixadas pelo cliente na plataforma de delivery, em geral pouca ou nenhuma ação é tomada além de responder o cliente publicamente, como relatado pelo E17: “Não respondo as avaliações porque não sei até que ponto é vantajoso conversar com uma pessoa pela plataforma, desse jeito, pelos comentários”. Ainda, há um entendimento por vários gestores de que, se o cliente não entrou em contato no momento que percebeu a falha, ele não

estava disposto a receber uma recuperação, como apresentado pela E11: “Se o cliente não tratou na hora, só quis reclamar, eu também só vou pedir desculpa. Não vou fazer mais nada”. Assim, diversos restaurantes não veem diariamente as avaliações deixadas pelos clientes, mas em intervalos maiores de tempo, como o E13: “A gente tem um prazo de sete dias para comentar a avaliação do cliente. Às vezes passa alguns comentários que a gente não viu, e depois não tem como responder”.

Uma das exceções foi citada pelo E05, que tem como procedimento entrar em contato via telefone com o cliente sempre que recebe uma reclamação negativa. Esse procedimento pode não ser amplamente utilizado devido às limitações de contato entre plataforma e restaurante, conforme relatado pela E12: “A gente não consegue ser agente ativo. A gente tenta pelo comentário, mas nunca tem a tréplica do cliente. Nunca aconteceu de o cliente responder em cima do que a gente já tinha respondido”.

Quando há demora na resposta, a satisfação do cliente dificilmente é retomada, mesmo quando há compensação envolvida (Goudarzi et al., 2013; Wirtz & Mattila, 2004). Os gestores justificam essa atitude ao afirmarem que os clientes que não fazem a reclamação no momento do erro não estão, de fato, com vontade de ter o problema solucionado, mas querem apenas expor o erro cometido. De fato, há pessoas que fazem avaliações negativas como tentativa de “equilibrar” o mau serviço prestado pelo restaurante a elas, mostrando publicamente o lado negativo da empresa, ou mesmo como forma de vingança (Sparks & Bradley, 2017). O Quadro 6 resume as ações realizadas pelos restaurantes no momento da recuperação quanto aos procedimentos organizacionais.

Quadro 6

Ações realizadas pelos restaurantes em relação à recuperação (procedimentos organizacionais)

Categoria	Como é feito	Frases
Participação do cliente	O procedimento padrão dos restaurantes é dar poucas opções para	“Eu ligo para o cliente para entender como é melhor, se é deixar um crédito para ele no

	o cliente e pedir para que ele escolha como ele quer que seja feita a recuperação do serviço.	próximo pedido ou a gente levar um novo produto no mesmo dia” (E01)
	Há restaurantes que não incluem o cliente na solução do problema. A única forma de recuperação tangível dessas empresas é enviar um novo pedido.	“[Quando a comida chega tombada], eu envio outra na hora. No outro dia não, porque, se não, ele come hoje e amanhã de graça” (E09)
Empoderamento do funcionário	Não há o empoderamento do funcionário. O processo de recuperação é feito pelo proprietário do restaurante ou pelo seu principal gestor.	“Geralmente, quando eu não estou aqui, os funcionários me mandam a reclamação e eu respondo” (E03) “Não existe o motoboy que vê que a pizza está revirada e volta para trocar por outra” (E05)
Flexibilidade	Os restaurantes têm procedimentos pré-estabelecidos para cada tipo de falha, mas na prática eles alteram segundo variáveis como o tipo de cliente ou a responsabilidade da falha.	“Tem, sim, um processo. Mas, ao mesmo tempo, para cada caso era um caso, porque tem cliente que liga mega estressado e não quer que você faz nada” (E01) “Quando é o décimo pedido do cliente, eu peço para ele mandar a localização. Agora, quando é o primeiro pedido, não tem como eu fazer isso” (E02) “Tem cliente que diz: ‘o prato demorou para chegar [...], mas está tranquilo’. Tem o cliente que fala: ‘esse restaurante é uma mentira. [...] Nunca mais vou comprar desse estabelecimento’. Aqui existe uma tratativa de resgate. No primeiro caso, é uma tratativa de fidelização” (E07) “Você substituir uma experiência negativa quando ela é a primeira, é muito difícil. Então não faço nada. Se é um cliente que comprou várias vezes, eu não quero perder esse cliente. Esse, a gente tem que dar atenção. Corrijo na hora” (E11)
Tempo para recuperação	Quando a reclamação acontece durante o processo de entrega ou logo após o recebimento do pedido, tenta-se recuperar o serviço imediatamente. Quando o restaurante toma conhecimento da falha apenas pelos comentários do cliente na plataforma, são tomadas ações mais comedidas ou nenhuma ação.	“Se a pessoa me ligar, eu faço o máximo para resolver o problema dela. Mesmo se falar: ‘eu não tenho dinheiro para pagar’, eu falaria: ‘pode pagar amanhã’” (E20) “Sempre que chega algum tipo de avaliação negativa, a gente tenta responder e absorver a crítica [...] e tenta fazer que o cliente entenda que aquilo ali foi um erro esporádico” (E10)

Fonte: Elaborado pelo autor

Ainda em relação ao tempo para recuperação, devido às características intrínsecas do processo do SDRO, muitos restaurantes não ficam cientes das falhas que ocorrem. Portanto, nesses casos, nenhuma ação é feita. O relato de E12 exemplifica essa dificuldade:

Eu não consigo saber nem se o pedido chegou ou não se o cliente não fala nada. Na maioria das vezes, só vem a nota muito negativa. Antigamente as pessoas tentavam resolver.

Quanto tentam resolver, a gente consegue fazer as coisas na hora, mas tem clientes que não tentam resolver. Só vêm na avaliação e acabam com a gente (E12).

Pós-Recuperação

A última etapa da jornada da recuperação de serviço proposta por Van Vaerenbergh et al. (2019) é a pós-recuperação, a qual envolve uma pesquisa com o cliente que recebeu a recuperação para verificar o sucesso e avisar ao cliente quais procedimentos foram tomados após sua recuperação para que aquele problema não volte mais a acontecer. No caso de SDRO, na grande maioria dos casos, nenhuma dessas ações é realizada. Dentre os entrevistados, a única gestora que faz uma pesquisa de satisfação com os clientes é E06, responsável por gerenciar franquias de pizzaria. Ainda assim, a pesquisa é feita por amostragem, tanto com clientes que sofreram as falhas quanto com clientes que não sofreram problemas. Desta forma, os restaurantes só têm um indicativo se a recuperação foi satisfatória ou não a partir da avaliação que o cliente deixa na plataforma, conforme relatado pela E09: “Só consigo medir se a pessoa continuou chateada ou não pela pontuação que ela me dá depois”. Ao ser questionado sobre o motivo de não fazerem o *follow-up*, o gestor E10 explicou: “eu não quero ter um feedback do produto que essas pessoas receberam depois porque acho que já foram muito importunadas pela gente”.

Mesmo nos casos que os restaurantes fazem mudanças dos processos internos, tais alterações também não são comunicadas ao cliente. Essa comunicação poderia aumentar a satisfação do cliente ao mostrar a ele que a empresa não tentou “comprar” a sua satisfação após uma falha com uma recompensa, mas fez uma mudança, de fato, em seus procedimentos (Davidow, 2003). O efeito nas atitudes positivas é ainda maior em clientes que não reclamam ou não receberam a recuperação esperada (van Vaerenbergh, Larivière, & Vermeir, 2012), ou seja, para aqueles que os restaurantes não conheceram o erro ou falharam na tentativa de recuperar o serviço.

Da mesma forma, os gestores acreditam que oferecer compensações ou dialogar com os clientes são ações suficientes para recuperar o serviço, portanto não realizam o *follow-up*. O processo de *follow-up*, embora pouco analisado na literatura (Van Vaerenbergh et al., 2019), leva a atitudes positivas do cliente, desde que o início da recuperação tenha sido bem feito (Mostafa et al., 2014). De qualquer maneira, mesmo que não altere a satisfação do cliente, o *follow-up* seria relevante para as empresas saberem se estão atingindo sucesso com o processo de recuperação (Johnston & Mehra, 2002). O Quadro 7 apresenta as frases que exemplificam os pensamentos dos gestores em relação a essas ações.

Quadro 7

Ações realizadas pelos restaurantes após a recuperação

Categoria	Como é feito	Frases
Follow-up	A ação não é realizada.	“Quando eu troco a comida, o motoqueiro vai lá e entrega para a pessoa, o contato acaba ali” (E09)
Comunicação do processo de recuperação	A ação não é realizada.	“A gente não tem nenhum contato com o cliente depois que o pedido se encerra. Não tem como ter.” (E15)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Respostas nas Plataformas Virtuais

Responder avaliações negativas deixadas por clientes em plataformas virtuais é considerada como parte do processo de recuperação de serviço (Ho, 2018; Kim et al., 2015). Essas respostas não foram englobadas na jornada da recuperação de serviço proposta por Van Vaerenbergh et al. (2019), mas representam a forma de o restaurante deixar explícito, tanto para o cliente que sofreu a falha, quanto para observadores, como a recuperação foi feita.

De modo geral, a maioria dos restaurantes não faz um monitoramento diário das avaliações feitas pelos clientes nas plataformas. Apenas os gestores E03, E05 e E07 afirmaram que têm procedimentos diários de acompanhamento desse tipo de comentário. Os demais entrevistados relataram que um dos motivos para não acompanharem todos os dias é o incômodo que sentem quando leem as reclamações, conforme relato da E12: “Eu olho as avaliações uma vez por semana, porque a gente fica nervoso. Então olho só uma vez e tento

responder”, também compartilhado pela E11: “Todo dia eu entrava [na seção de avaliações] e me martirizava. Eu sei o que estamos fazendo aqui e imprevistos acontecem, mas as pessoas não são tolerantes a imprevistos”.

Embora vejam as avaliações, alguns gestores não as respondem. Um motivo alegado é porque sabem que podem não tratar bem o cliente na resposta, como dito pelo E20: “Eu nem respondo muitos porque, se eu for responder com o meu coração, pelo que eu sofri e pelo que eu sofro, acaba que cria atrito com o cliente”. Outros respondentes adotam a postura de oferecer respostas genéricas a reclamações que consideram meramente críticas, como relatado pelo E04: “Quando a cliente comenta algo como ‘odiei a comida, não gostei, não peço mais’, [...] não tem muito o que fazer. Eu não vou insistir com críticas que não são construtivas”. Há, também, gestores que não respondem porque alegam que não são capazes de fazer uma recuperação por meio dos comentários, ou seja, que o cliente não volta a fazer compras depois que fez uma avaliação negativa, independente da resposta. Isso é explicitado pela fala da E11: “a única coisa que eu respondo é pedindo desculpas. Eu não faço mais nada. Todas as coisas que eu fiz não surtiram efeito”.

Mesmo que a resposta aos comentários não leve à satisfação do cliente que sofreu a falha, o posicionamento público do restaurante influencia o comportamento de potenciais clientes (Sparks & Bradley, 2017). Ou seja, deixar de responder os comentários ou realizá-lo de maneira rudimentar pode diminuir a reputação da empresa perante observadores da resposta no meio digital (Ho, 2017). Isso vai de encontro ao posicionamento da gestora E09, que afirma “Eu já reparei que a maioria das pessoas não chega pontuação. Eu não acho que checam os comentários também”.

Dificuldades para Recuperação

Existem particularidades na recuperação de serviços online que não acontecem no meio tradicional (Sengupta et al., 2018). Essa dificuldade é ainda mais complexa quando envolve

várias partes entre a empresa e o cliente, como o caso do SDRO (Crisafulli & Singh, 2017). As principais dificuldades para que a recuperação aconteça no contexto de SDRO se referem à limitação da conexão entre empresa e cliente, a qual acontece por dois motivos diferentes.

O primeiro motivo é que as plataformas de delivery, em geral, restringem as formas de contato entre empresa e cliente. Por exemplo, o número de telefone do cliente não é divulgado para o restaurante – para que haja o contato entre as partes, em geral é necessário que se ligue para um número da própria plataforma, a qual faz a conexão entre as partes. Esse tipo de dificuldade é exemplificado pela fala do E15:

A plataforma evita ao máximo o contato direto do cliente com o restaurante, porque é a ponte que ele faz. Se a gente tem o contato do cliente, a gente pode tentar fazer uma venda por fora, e a plataforma perde a comissão (E15).

Nesse sentido, as plataformas criam mecanismos para que o cliente perceba valor em seus serviços, e não no do restaurante, como, por exemplo, ter uma ampla variedade de opções à disposição (Cho, Bonn, & Li, 2019). De fato, os gestores alegam que a plataforma limita o acesso dos restaurantes aos números de telefone porque os clientes são da plataforma, e não do restaurante.

O segundo motivo pelo qual há limitação da conexão entre empresa e cliente é porque, no SDRO, o cliente não está presente na empresa e, em alguns casos, não há contato direto entre um representante da empresa e o cliente (quando o serviço de entrega é feito por um funcionário da plataforma). Assim, a empresa não é capaz de tomar ciência das falhas nos momentos que elas ocorrem e, conseqüentemente, podem não fazer a recuperação do serviço, o que acarreta na insatisfação e atitudes negativas do cliente (Hoffman et al., 1995; Tax et al., 1998).

Discussão Geral

O processo de recuperação de serviços no contexto de SDRO segue parcialmente a jornada proposta por Van Vaerenbergh et al. (2019). Enquanto algumas ações como a iniciação,

a compensação, o tratamento cortês e a flexibilidade são amplamente utilizadas pelos restaurantes, outras formas de recuperação são ignoradas. Ou seja, mesmo que os restaurantes utilizem mais de uma ação para a recuperação do cliente (Ozdemir et al., 2015), eles pecam ao não realizar algumas das atividades, como o incentivo à reclamação e o *follow-up*.

Embora a literatura apresente que a percepção de justiça distributiva (causada principalmente pelas recompensas tangíveis) é um dos principais fatores que levam à satisfação do cliente (M. H. Huang, 2011), a interação entre as estratégias de recuperação levam a resultados mais pronunciados (Jung & Seock, 2017; Wirtz & Mattila, 2004). Especialmente devido à não realização do *follow-up*, as empresas acabam sem nem mesmo saber se o processo realmente atingiu os objetivos esperados (Johnston & Mehra, 2002).

Responder os comentários deixados pelos clientes nas plataformas é uma das formas de recuperação de serviço no meio. Foi observado que alguns restaurantes ignoram os potenciais clientes que poderiam comprar ao ver avaliações negativas bem respondidas (Sparks & Bradley, 2017). A maior preocupação em relação às avaliações foi com as notas, uma vez que aqueles restaurantes bem avaliados tendem a ter mais visibilidade no aplicativo e, consequentemente, mais vendas, conforme relatado pelo E15: “A gente tenta convencer e explicar para os clientes, porque somos preocupados com a avaliação que ele nos dá depois. Precisamos de 20 notas altas para equilibrar uma nota baixa que a gente leva”.

Uma das vantagens de adotar o serviço de delivery por meio de plataformas online é que o restaurante pode aumentar suas vendas sem, necessariamente, aumentar a sua capacidade de produção (X. Xu & Huang, 2019). Esse fenômeno foi relatado pelos restaurantes pesquisados. Porém, o fato de não investir em uma mínima estrutura para o delivery, faz que os restaurantes acabam tendo falhas como os atrasos quando há grande aumento da demanda e, ainda, não consigam realizar bem os processos de iniciação da recuperação. Tais erros podem

fazer que as empresas sofram prejuízos financeiros e de imagem ao permitir que aconteçam falhas para os clientes (Bell & Zemke, 1987).

Considerações Finais

O objetivo desse artigo foi investigar como os gestores de restaurantes fazem a recuperação do serviço no contexto de delivery online. Para isso, foram feitas entrevistas em profundidade e análise de conteúdo com base na jornada de recuperação de serviço proposta por Van Vaerenbergh et al. (2019). Os resultados mostraram que os gestores concentram suas ações no estágio de recuperação, não realizando praticamente nenhuma ação relativa à pré-recuperação e nenhuma ação do estágio pós-recuperação.

Foram encontradas algumas evidências de por quê os restaurantes não são capazes de recuperar bem a satisfação dos clientes após uma falha, embora se tenham muitos estudos sobre essa área (Michel et al., 2009). Percebe-se que a maioria dos restaurantes não fazem investimentos ao começar as operações no delivery. Assim, eles têm um aumento na demanda, mas continuam com o mesmo número de funcionários, que passam a dividir funções. Isso faz que ocorra mais falhas e, ainda, que as falhas não sejam recuperadas adequadamente. Outro ponto observado é que os restaurantes têm grandes limitações em relação a identificar as falhas. Isso faz que só tomam ciência do erro após a reclamação do cliente. Ou seja, as empresas sabem que os erros aconteceram apenas quando o cliente já está insatisfeito ou, ainda, nem tomam ciência dos erros, o que pode fazer que clientes diminuam a confiança em relação ao restaurante e façam boca-a-boca negativo sobre ele (Kau & Loh, 2006).

Por não fazer um acompanhamento sobre o sucesso da recuperação, os restaurantes costumam adotar sempre os mesmos procedimentos, sem verificar sua efetividade, para recuperar o serviço. Tais procedimentos, mesmo que sejam mais cômodos para os restaurantes, podem não ser os mais adequados para recuperar a satisfação do cliente, como o oferecimento de cupons de descontos (Goudarzi et al., 2013) ou pedir desculpas sem nenhuma outra ação

(Wirtz & Mattila, 2004). Além disso, foi constatado que a maioria dos restaurantes dão respostas defensivas para o cliente que sofreu uma falha, acusando um terceiro. Esse comportamento pode ser tão negativo para a imagem da marca quanto não dar nenhuma resposta ao cliente (Weitzl & Hutzinger, 2017)

Esse artigo apresenta como contribuição acadêmica um avanço na literatura sobre o serviço de delivery de refeições online, que apenas recentemente tem sido alvo de pesquisas científicas (Alalwan, 2020; Ray et al., 2019). Ainda, esta pesquisa mostra uma aplicação da jornada de recuperação de serviço proposta por Van Vaerenbergh et al. (2019), a qual pode ser replicada em outras áreas, embora tenham sido necessárias adaptações devido à identificação de ações não propostas no *framework*, como as respostas dos restaurantes às avaliações dos clientes. Finalmente, ajudou-se a entender alguns dos motivos pelos quais a recuperação de serviços não é sempre bem sucedida, mesmo sendo pesquisada há vários anos.

Como implicações gerenciais, esse artigo mostrou o que os gestores de restaurantes fazem e, principalmente, o que deixam de fazer para que a recuperação de serviço seja bem sucedida. A implementação de ações como a facilitação, o *follow-up* e o empoderamento de funcionários poderia levá-los a maiores índices de satisfação após a recuperação de serviços. Uma das formas de o cliente avaliar a recuperação de serviço é por meio da percepção do nível de justiça de suas ações após a falha (Tax et al., 1998). Assim, recomenda-se que os gestores de restaurantes criem e utilizem procedimentos para restaurar a satisfação do cliente por meio de elevar a sua percepção de justiça, o que inclui o reembolso (Crisafulli & Singh, 2016), pedido de desculpas sinceras (Wirtz & Mattila, 2004), rapidez no atendimento (Ozgen & Kurt, 2012) e as interações dessas ações (Jung & Seock, 2017).

Outra recomendação a gestores é que se tenha uma melhor integração entre plataformas online, restaurantes e entregadores. Clientes podem não entender de quem foi a responsabilidade de uma falha e ficar insatisfeitos com uma das partes, mesmo que ela não seja

diretamente responsável pela recuperação. Assim, recomenda-se que restaurantes e plataformas apresentem de forma mais clara para o cliente quais processos da entrega cada um é responsável, além de também fazerem parcerias para recuperação de modo que o cliente mantenha a satisfação com as duas partes. Ainda, é recomendado que se façam treinamentos com os entregadores no sentido de identificar falhas e serem proativos na recuperação, uma vez que são o único contato pessoal entre empresas e clientes.

Uma das limitações desse artigo é que as entrevistas foram feitas apenas com os gestores de restaurantes. Assim, uma sugestão para pesquisa futura seria realizar a entrevista também com outras partes do processo, como clientes, gestores das plataformas e entregadores. Outra limitação é que foi utilizada como base de análise a jornada de recuperação de serviços proposta por Van Vaerenbergh et al. (2019) que, embora tenha sido criada a partir de outras pesquisas científicas, pode não representar todo o processo de recuperação. Assim, outra futura pesquisa poderia ser a utilização de outros *frameworks* de análise.

Ao longo da pesquisa, alguns gestores afirmaram que suas estratégias de recuperação mudam conforme o comportamento do cliente ou do seu próprio humor no dia da reclamação. Assim, uma sugestão de pesquisa seria investigar o papel das emoções, tanto do cliente quanto do gestor da empresa, no processo de recuperação de serviços. Finalmente, aconselha-se realizar pesquisas quantitativas para verificar a efetividade do processo de recuperação de serviços utilizado pelos restaurantes no SDRO, em especial quando fazem a recuperação por meio de respostas a avaliações, assunto pouco discutido na literatura.

Referências

- Abney, A. K., Pelletier, M. J., Ford, T. R. S., & Horky, A. B. (2017). #IHateYourBrand: adaptive service recovery strategies on Twitter. *Journal of Services Marketing*, 31(3), 281–294. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2016-0079>
- Alalwan, A. A. (2020). Mobile food ordering apps: An empirical study of the factors affecting customer e-satisfaction and continued intention to reuse. *International Journal of Information Management*, 50(April 2019), 28–44. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.04.008>
- Azemi, Y., Ozuem, W., Howell, K. E., & Lancaster, G. (2019). An exploration into the practice of online service failure and recovery strategies in the Balkans. *Journal of Business Research*, 94(August 2018), 420–431. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.08.035>
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bell, C. R., & Zemke, R. E. (1987). Service Breakdown: The road to recovery. *Management Review*, 76(10), 32–35.
- Blodgett, J. G., Hill, D. J., & Tax, S. S. (1997). The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behavior. *Journal of Retailing*, 73(2), 185–210. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(97\)90003-8](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(97)90003-8)
- Boo, H. C., Mattila, A. S., & Tan, C. Y. (2013). Effectiveness of recovery actions on deviant customer behavior-The moderating role of gender. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 180–192. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.06.005>
- Boshoff, C. (1997). An experimental study of service recovery options. *International Journal of Service Industry Management*, 8(2), 110–130. <https://doi.org/10.1108/09564239710166245>
- Bradley, G., & Sparks, B. (2012). Explanations: If, when, and how they aid service recovery.

Journal of Services Marketing, 26(1), 41–50.

<https://doi.org/10.1108/08876041211199715>

Cambra-Fierro, J., Melero-Polo, I., & Javier Sese, F. (2016). Can complaint-handling efforts promote customer engagement? *Service Business*, 10(4), 847–866.

<https://doi.org/10.1007/s11628-015-0295-9>

Cantor, V. J. M., & Li, R. C. (2019). Matching service failures and recovery options toward satisfaction. *Service Industries Journal*, 39(13–14), 901–924.

<https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1450868>

Chang, C. C., & Chen, C. Y. (2013). Alleviating the negative impact of delayed recovery: Process- versus outcome-focused explanations. *Journal of Services Marketing*, 27(7), 564–571. <https://doi.org/10.1108/JSM-06-2012-0097>

Cho, M., Bonn, M. A., & Li, J. (Justin). (2019). Differences in perceptions about food delivery apps between single-person and multi-person households. *International Journal of Hospitality Management*, 77(June 2018), 108–116.

<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.019>

Chuang, S. C., Cheng, Y. H., Chang, C. J., & Yang, S. W. (2012). The effect of service failure types and service recovery on customer satisfaction: A mental accounting perspective. *Service Industries Journal*, 32(2), 257–271.

<https://doi.org/10.1080/02642069.2010.529435>

Crisafulli, B., & Singh, J. (2016). Service guarantee as a recovery strategy: The impact of guarantee terms on perceived justice and firm motives. *Journal of Service Management*, 27(2), 117–143. <https://doi.org/10.1108/JOSM-10-2015-0309>

Crisafulli, B., & Singh, J. (2017). Service failures in e-retailing: Examining the effects of response time, compensation, and service criticality. *Computers in Human Behavior*, 77, 413–424. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.07.013>

- Davidow, M. (2003). Organizational Responses to Customer Complaints: What Works and What Doesn't. *Journal of Service Research*, 5(3), 225–250.
<https://doi.org/10.1177/1094670502238917>
- del Río-Lanza, A. B., Vázquez-Casielles, R., & Díaz-Martín, A. M. (2009). Satisfaction with service recovery: Perceived justice and emotional responses. *Journal of Business Research*, 62(8), 775–781. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.09.015>
- Dens, N., De Pelsmacker, P., & Purnawirawan, N. (2015). “we(b)care” How review set balance moderates the appropriate response strategy to negative online reviews. *Journal of Service Management*, 26(3), 486–515. <https://doi.org/10.1108/JOSM-03-2014-0082>
- Filieri, R. (2016). What makes an online consumer review trustworthy? *Annals of Tourism Research*, 58, 46–64. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.12.019>
- Gohary, A., Hamzelu, B., & Alizadeh, H. (2016). Please explain why it happened! How perceived justice and customer involvement affect post co-recovery evaluations: A study of Iranian online shoppers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 31, 127–142.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.03.013>
- Goudarzi, K., Borges, A., & Chebat, J. C. (2013). Should retailers pay to bring customers back? The impact of quick response and coupons on purchase outcomes. *Journal of Business Research*, 66(5), 665–669. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.02.042>
- Grewal, D., Roggeveen, A. L., & Tsiros, M. (2008). The Effect of Compensation on Repurchase Intentions in Service Recovery. *Journal of Retailing*, 84(4), 424–434.
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.06.002>
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82.
<https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Harun, A., Rokonzaman, M., Prybutok, G., & Prybutok, V. R. (2018). How to influence

- consumer mindset: A perspective from service recovery. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 42(October 2017), 65–77.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.01.012>
- Hazée, S., Van Vaerenbergh, Y., & Armiroto, V. (2017). Co-creating service recovery after service failure: The role of brand equity. *Journal of Business Research*, 74, 101–109.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.01.014>
- Ho, V. (2017). Achieving service recovery through responding to negative online reviews. *Discourse and Communication*, 11(1), 31–50.
<https://doi.org/10.1177/1750481316683292>
- Ho, V. (2018). Exploring the effectiveness of hotel management's responses to negative online comments. *Lingua*, 216, 47–63. <https://doi.org/10.1016/j.lingua.2018.10.004>
- Hoffman, K. D., & Chung, B. G. (1999). Hospitality recovery strategies: Customer preference versus firm use. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 23(1), 71–84.
<https://doi.org/10.1177/109634809902300106>
- Hoffman, K. D., Kelley, S. W., & Rotalsky, H. M. (1995). Tracking service failures and employee recovery efforts. *The Journal of Services Marketing*, 9(2), 49–61.
<https://doi.org/10.1108/JSM-10-2015-0316>
- Huang, M. H. (2011). Re-examining the effect of service recovery: The moderating role of brand equity. *Journal of Services Marketing*, 25(7), 509–516.
<https://doi.org/10.1108/08876041111173633>
- Huang, W. H. (2010). Other-customer failure: Effects of perceived employee effort and compensation on complainer and non-complainer service evaluations. *Journal of Service Management*, 21(2), 191–211. <https://doi.org/10.1108/09564231011039286>
- Huang, W. H., & Lin, T. da. (2011). Developing effective service compensation strategies: Is a price reduction more effective than a free gift? *Journal of Service Management*, 22(2),

- 202–216. <https://doi.org/10.1108/09564231111124226>
- Jin, D., Nicely, A., Fan, A., & Adler, H. (2019). Joint effect of service recovery types and times on customer satisfaction in lodging. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 38(January), 149–158. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.01.005>
- Johnston, R., & Fern, A. (1999). Service recovery strategies for single and double deviation scenarios. *Service Industries Journal*, 19(2), 69–82.
<https://doi.org/10.1080/026420699000000019>
- Johnston, R., & Mehra, S. (2002). *Best-practice complaint management*. 16(4), 145–154.
- Jung, N. Y., & Seock, Y. K. (2017). Effect of service recovery on customers' perceived justice, satisfaction, and word-of-mouth intentions on online shopping websites. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 37(March), 23–30.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.01.012>
- Kau, A. K., & Loh, E. W. Y. (2006). The effects of service recovery on consumer satisfaction: A comparison between complainants and non-complainants. *Journal of Services Marketing*, 20(2), 101–111. <https://doi.org/10.1108/08876040610657039>
- Kim, W. G., Lim, H., & Brymer, R. A. (2015). The effectiveness of managing social media on hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 165–171.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.10.014>
- Kuo, Y. F., Yen, S. T., & Chen, L. H. (2011). Online auction service failures in Taiwan: Typologies and recovery strategies. *Electronic Commerce Research and Applications*, 10(2), 183–193. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2009.09.003>
- Kvale, S. (2007). *Doing Interviews*. London: Sage Publications.
- Levesque, T. J., & McDougall, G. H. G. (2009). Service Problems and Recovery Strategies: An Experiment. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 17(1), 20–37. <https://doi.org/10.1111/j.1936->

4490.2000.tb00204.x

- Lii, Y. S., Chien, C. S., Pant, A., & Lee, M. (2013). The challenges of long-distance relationships: The effects of psychological distance between service provider and consumer on the efforts to recover from service failure. *Journal of Applied Social Psychology, 43*(6), 1121–1135. <https://doi.org/10.1111/jasp.12077>
- Lui, T. W., Bartosiak, M., Piccoli, G., & Sadhya, V. (2018). Online review response strategy and its effects on competitive performance. *Tourism Management, 67*, 180–190. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.01.014>
- Mack, R., Mueller, R., Crotts, J., & Broderick, A. (2000). Perceptions, corrections and defections: Implications for service recovery in the restaurant industry. *Managing Service Quality: An International Journal, 10*(6), 339–346. <https://doi.org/10.1108/09604520010352256>
- McColl-Kennedy, J. R., Sparks, B. A., & Nguyen, D. T. (2011). Customer's angry voice: Targeting employees or the organization? *Journal of Business Research, 64*(7), 707–713. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.08.004>
- Mccollough, M. A., Berry, L. L., & Yadav, M. S. (2000). An Empirical Investigation of Customer Satisfaction after Service Failure and Recovery. *Journal of Service Research, 3*(2), 121–137. <https://doi.org/10.1177/109467050032002>
- Michel, S., Bowen, D., & Johnston, R. (2009). Why service recovery fails: Tensions among customer, employee, and process perspectives. *Journal of Service Management, 20*(3), 253–273. <https://doi.org/10.1108/09564230910964381>
- Mostafa, R., Lages, C. R., & Sääksjärvi, M. (2014). The CURE scale: a multidimensional measure of service recovery strategy. *Journal of Services Marketing, 28*(4), 300–310. <https://doi.org/10.1108/JSM-09-2012-0166>
- Mueller, R. D., Palmer, A., Mack, R., & McMullan, R. (2003). Service in the restaurant

- industry: An American and Irish comparison of service failures and recovery strategies. *International Journal of Hospitality Management*, 22(4), 395–418.
[https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(03\)00072-0](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(03)00072-0)
- NPD. (2019). Mobile Apps Now Represent the Bulk of Restaurant Digital Orders and Restaurant Branded Apps Dominate. Acessado em 29 dez 2019, em
<https://www.npd.com/wps/portal/npd/us/news/press-releases/2019/mobile-apps-now-represent-the-bulk-of-restaurant-digital-orders-and-restaurant-branded-apps-dominate/>
- Ozdemir, B., Caliskan, O., & Yilmaz, G. (2015). A Qualitative Study on Process Aspects of Complaining in Restaurants. *Journal of Culinary Science and Technology*, 13(4), 330–361. <https://doi.org/10.1080/15428052.2015.1058204>
- Ozgen, O., & Kurt, S. D. (2012). Pre-recovery and post-recovery emotions in the service context: A preliminary study. *Managing Service Quality*, 22(6), 592–605.
<https://doi.org/10.1108/09604521211287561>
- Ozuem, W., Patel, A., Howell, K. E., & Lancaster, G. (2017). An exploration of consumers' response to online service recovery initiatives. *International Journal of Market Research*, 59(1), 97–116. <https://doi.org/10.2501/IJMR-2016-048>
- Ray, A., Dhir, A., Bala, P. K., & Kaur, P. (2019). Why do people use food delivery apps (FDA)? A uses and gratification theory perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 51(May), 221–230. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.05.025>
- Ro, H., & Wong, J. (2012). Customer opportunistic complaints management: A critical incident approach. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 419–427.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.06.017>
- Robertson, N., McQuilken, L., & Kandampully, J. (2012). Consumer complaints and recovery through guaranteeing self-service technology. *Journal of Consumer Behaviour*, 11(1), 21–30. <https://doi.org/10.1002/cb.366>

- Rosenmayer, A., McQuilken, L., Robertson, N., & Ogden, S. (2018). Omni-channel service failures and recoveries: refined typologies using Facebook complaints. *Journal of Services Marketing*, 32(3), 269–285. <https://doi.org/10.1108/JSM-04-2017-0117>
- Sajtos, L., Brodie, R. J., & Whittome, J. (2010). Impact of service failure: The protective layer of customer relationships. *Journal of Service Research*, 13(2), 216–229. <https://doi.org/10.1177/1094670510365357>
- Sengupta, S., Ray, D., Trendel, O., & Vaerenbergh, Y. Van. (2018). The Effects of Apologies for Service Failures in the Global Online Retail. *International Journal of Electronic Commerce*, 22(3), 419–445. <https://doi.org/10.1080/10864415.2018.1462951>
- Sparks, B. A., & Bradley, G. L. (2017). A “Triple A” Typology of Responding to Negative Consumer-Generated Online Reviews. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 41(6), 719–745. <https://doi.org/10.1177/1096348014538052>
- Sreejesh, S., Anusree, M. R., & Ponnamm, A. (2019). Can online service recovery interventions benignly alter customers’ negative review evaluations? Evidence from the hotel industry. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 28(6), 711–742. <https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1544958>
- Statista. (2019). Online Food Delivery. Acessado em 29 de dez 2019, em <https://www.statista.com/outlook/374/100/online-food-delivery/worldwide>.
- Sugathan, P., Rossmann, A., & Ranjan, K. R. (2018). Toward a conceptualization of perceived complaint handling quality in social media and traditional service channels. *European Journal of Marketing*, 52(5/6), 973–1006. <https://doi.org/10.1108/EJM-04-2016-0228>
- Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekar, M. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences: Implications for relationship marketing. *Journal of Marketing*, 62(2), 60–76. <https://doi.org/10.2307/1252161>

- Tsai, C. T., & Su, C. S. (2009). Service failures and recovery strategies of chain restaurants in Taiwan. *Service Industries Journal*, 29(12), 1779–1796.
<https://doi.org/10.1080/02642060902793599>
- Van Vaerenbergh, Y., Hazée, S., & Costers, A. (2018). Customer participation in service recovery: a meta-analysis. *Marketing Letters*, 29(4), 465–483.
<https://doi.org/10.1007/s11002-018-9470-9>
- van Vaerenbergh, Y., Larivière, B., & Vermeir, I. (2012). The Impact of Process Recovery Communication on Customer Satisfaction, Repurchase Intentions, and Word-of-Mouth Intentions. *Journal of Service Research*, 15(3), 262–279.
<https://doi.org/10.1177/1094670512442786>
- Van Vaerenbergh, Y., Varga, D., De Keyser, A., & Orsingher, C. (2019). The Service Recovery Journey: Conceptualization, Integration, and Directions for Future Research. *Journal of Service Research*, 22(2), 103–119.
<https://doi.org/10.1177/1094670518819852>
- Vázquez-Casielles, R., Iglesias, V., & Varela-Neira, C. (2012). Service recovery, satisfaction and behaviour intentions: Analysis of compensation and social comparison communication strategies. *Service Industries Journal*, 32(1), 83–103.
<https://doi.org/10.1080/02642069.2010.511187>
- Wang, K. Y., Hsu, L. C., & Chih, W. H. (2014). Retaining customers after service failure recoveries: A contingency model. *Managing Service Quality*, 24(4), 318–338.
<https://doi.org/10.1108/MSQ-11-2013-0251>
- Weitzl, W., & Hutzinger, C. (2017). The effects of marketer- and advocate-initiated online service recovery responses on silent bystanders. *Journal of Business Research*, 80(May), 164–175. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.04.020>
- Weitzl, W., Hutzinger, C., & Einwiller, S. (2018). An empirical study on how webcare

- mitigates complainants' failure attributions and negative word-of-mouth. *Computers in Human Behavior*, 89(July), 316–327. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.07.012>
- Wirtz, J., & Mattila, A. S. (2004). Consumer responses to compensation, speed of recovery and apology after a service failure. *International Journal of Service Industry Management*, 15(2), 150–166. <https://doi.org/10.1108/09564230410532484>
- Wirtz, J., & McColl-Kennedy, J. R. (2010). Opportunistic customer claiming during service recovery. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(5), 654–675. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0177-6>
- Worsfold, K., Worsfold, J., & Bradley, G. (2007). Interactive effects of proactive and reactive service recovery strategies: The case of rapport and compensation. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(11), 2496–2517. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2007.00267.x>
- Xu, X., & Huang, Y. (2019). Restaurant information cues, Diners' expectations, and need for cognition: Experimental studies of online-to-offline mobile food ordering. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 51(May), 231–241. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.06.010>
- Xu, Y., Marshall, R., Edvardsson, B., & Tronvoll, B. (2014). Show you care: Initiating co-creation in service recovery. *Journal of Service Management*, 25(3), 369–387. <https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2012-0253>
- Xu, Y., Tronvoll, B., & Edvardsson, B. (2014). Recovering service failure through resource integration. *Service Industries Journal*, 34(16), 1253–1271. <https://doi.org/10.1080/02642069.2014.942652>

RESPOSTAS NAS PLATAFORMAS DE DELIVERY: COMO A PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA IMPACTA NAS ATITUDES DOS OBSERVADORES⁴

Resumo

Esse artigo teve como objetivo verificar o impacto das diferentes percepções de justiça na confiança, intenção de compra e intenção de realizar boca-a-boca negativo de observadores da recuperação de serviço online. O contexto escolhido para a pesquisa foi o de serviço de delivery de refeições online. Como método, foi realizado um experimento com desenho 2 (justiça distributiva: alta e baixa) x 2 (justiça processual: alta e baixa) x 2 (justiça interpessoal: alta e baixa). Foram obtidas 371 respostas válidas, cujos dados foram analisados por meio de ANOVAs e ANCOVAs. Os resultados mostraram que, em cenários que há a resposta dos restaurantes nas plataformas de delivery online (vs. cenários sem respostas), os observadores têm maior confiança, intenção de compra e menor intenção de boca-a-boca negativo sobre a empresa. Além disso, a percepção de níveis altos de justiça distributiva, justiça interpessoal e justiça processual (vs. níveis baixos) também leva a atitudes e comportamentos mais favoráveis dos observadores em relação à empresa. Uma das contribuições gerenciais discutidas é que, em plataformas de delivery, uma das formas de as empresas levarem potenciais clientes a terem atitudes positivas em relação a elas é por meio de respostas adequadas aos comentários de clientes que relatam falhas.

Palavras-chave: Recuperação de serviços; serviço de delivery de refeições online; observadores; falhas em serviço; teoria da justiça.

---

^{4 4} Autores: Altair Camargo; Gilmar Masiero.

Artigo a ser submetido ao International Journal of Hospitality Management.

Introdução

O serviço de *delivery* de refeições on-line (SDRO) tem passado por forte expansão nos últimos anos, com sua popularização entre usuários devido à disseminação de smartphones e conexões à internet (Ray, Dhir, Bala, & Kaur, 2019). Assim, esse serviço tem se tornando uma nova forma de renda para restaurantes, que conseguem vender mais sem precisar aumentar a capacidade de atendimento a clientes no espaço físico (X. Xu & Huang, 2019). O SDRO consiste em o cliente fazer o pedido em um dentre vários restaurantes de uma plataforma (site ou aplicativos) e o estabelecimento comercial fazer a entrega da comida onde o cliente desejar, como sua casa ou local de trabalho (Pigatto, Machado, Negreti, & Machado, 2017; X. Xu & Huang, 2019).

Da mesma forma que trouxe vantagens para os restaurantes, essa nova forma de vender os produtos também lhes trouxe desafio, já que a comunicação com os clientes e a prestação de serviço como um todo é diferente do modelo tradicional (Fink, Rosenfeld, & Ravid, 2018). Assim como em qualquer setor, os prestadores de serviço envolvidos com o *delivery* on-line estão sujeitos a falhas, que levam a consequências negativas como a insatisfação do consumidor, boca-a-boca negativo e perda de clientes (Ha & Jang, 2009). Tais falhas podem fazer que o cliente prejudicado deixe uma reclamação pública sobre a empresa na plataforma de pedidos, a qual é capaz de influenciar negativamente outros clientes que não tenham sofrido a falha (Shin, Casidy, & Mattila, 2018).

A grande acessibilidade a comentários negativos e a respostas das empresas faz que essas avaliações tenham um grande alcance entre potenciais clientes e, se não forem bem gerenciadas, podem levar sérios prejuízos aos negócios (Ho, 2017). Por isso, é necessário que as empresas façam uma excelente recuperação de serviços no meio on-line, pois ela será avaliada não apenas pelo cliente que sofreu a falha, como também por possíveis novos clientes (Rosenmayer, McQuilken, Robertson, & Ogden, 2018; Sreejesh, Anusree, & Ponnampal, 2019).

No contexto online, o reconhecimento da falha pelas empresas acontece, em muitos casos, a partir da reclamação do cliente em alguma plataforma virtual (Alalwan, 2020). Embora algumas pesquisas recentes tenham estudado as avaliações de clientes no ambiente online (i.e.: Ahani et al., 2019; Alalwan, 2020), as pesquisas relacionadas a SDRO ainda estão em estágios iniciais (Alalwan, 2020; Bacile, Wolter, Allen, & Xu, 2018; Ray et al., 2019). Ainda, pesquisas feitas no passado consideram as reclamações do cliente meramente como boca-a-boca eletrônico, e não parte do processo de recuperação do serviço (Bacile et al., 2018). Assim, são demandados estudos em relação às formas de recuperação de avaliações negativas, especialmente sobre o impacto da recuperação em terceiros (Ahani et al., 2019; Sreejesh et al., 2019).

A maior parte dos estudos sobre recuperação de serviços utiliza como base a teoria da justiça para avaliar as reações do cliente após as ações de recuperação por parte das empresas (Tax, Brown, & Chandrashekar, 1998; Wang, Wu, Lin, & Wang, 2011). A justiça, subdividida em três dimensões (justiças distributiva, interpessoal e processual), tem sido considerada influenciadora da satisfação do consumidor e seu comportamento futuro (como lealdade, confiança e intenção de compra) decorrentes de ações de recuperação de serviços (Chen & Kim, 2019; Das, Mishra, & Cyr, 2019; Wang et al., 2011; Yani-de-Soriano et al., 2019). Apesar de inúmeros estudos terem utilizado a teoria da justiça como base teórica, ainda há espaço para se pesquisar os efeitos de diferentes formas de recuperação na percepção de justiça (Harun, Rokonzaman, Prybutok, & Prybutok, 2018). Esse espaço é ainda mais evidente quando se trata do ambiente online, uma vez que a literatura apresenta indícios de que os resultados encontrados sobre recuperação de serviços no ambiente off-line não podem ser simplesmente generalizados para o meio virtual (Sengupta, Ray, Trendel, & Vaerenbergh, 2018).

No caso de SDRO, uma das formas de acontecer a recuperação de serviços é por meio da resposta dada pela empresa ao usuário que reportou a falha (Rosenmayer et al., 2018; Sreejesh et al., 2019). A literatura mostra que existe correlação entre as respostas dadas aos clientes e o desempenho das empresas (Lui, Bartosiak, Piccoli, & Sadhya, 2018). Todavia, não se sabe como o tipo de recuperação do serviço em SDRO afeta a satisfação e comportamento dos clientes que observam a recuperação (Ahani et al., 2019). Desta forma, esse estudo teve como objetivo investigar o impacto das diferentes percepções de justiça na confiança, intenção de compra e intenção de realizar boca-a-boca negativo de observadores da recuperação de serviço online.

Este artigo contribui para a literatura de recuperação de serviços ao ampliar o conhecimento da recuperação de serviços no meio online, que pode ser diferente das formas de recuperações tradicionais (Sengupta et al., 2018). Ainda, esta pesquisa mostra quais tipos de interações da percepção de justiça são mais adequadas para ter como consequência o comportamento positivo de observadores de recuperações de serviço online. Além da contribuição para a teoria, gestores de empresas podem utilizar os resultados aqui encontrados para fazer melhor a gestão de reclamações que recebem no meio online. Por exemplo, poderão analisar qual forma de recuperação seria mais eficiente e econômica: esforçar para que os clientes percebam quais dimensões de justiça ou suas interações.

Referencial Teórico

Recuperação de Serviço Online

Estratégias de recuperação de serviços são todas as ações que as empresas fazem para restabelecer a satisfação de seus clientes após uma falha na prestação de serviço (Hoffman, Kelley, & Rotalsky, 1995; Lii, Chien, Pant, & Lee, 2013). Ou seja, são respostas às falhas ocorridas (C. T. Tsai & Su, 2009). Embora haja empresas que não tomam atitudes diante de

falhas, há indícios de que tais ações sejam essenciais para que ocorra a recuperação de serviços e, conseqüentemente, a satisfação dos clientes (Hoffman et al., 1995; Kuo et al., 2011).

Pioneiros em apresentar medidas para se fazer a recuperação, Bell e Zemke (1987), sugeriram cinco ações que retomariam a satisfação do cliente após uma falha: (1) pedir desculpas; (2) reestabelecer, ou ter a intenção de reestabelecer o serviço; (3) ter empatia, ou seja, comunicar ao cliente que entende como ele se sente, tendo compaixão com a dor do cliente; (4) oferecer uma indenização simbólica, tal como um benefício naquele serviço que o cliente comprou; e (5) acompanhar o cliente, de forma a garantir que o serviço tenha sido recuperado corretamente (*follow-up*). Tais ações não foram obtidas empiricamente, nem a efetividade de suas conseqüências foi testada na prática pelos autores, porém outros estudos (i.e.: Hoffman et al., 1995; Kuo et al., 2011; Robertson et al., 2012) mostraram que, de fato, essas estratégias são utilizadas pelas empresas.

Embora haja diversos estudos que validam estratégias efetivas de recuperação de serviços no meio off-line, tais estratégias têm efeitos diferentes quando se está no ambiente online (Sengupta et al., 2018). Serviços on-line, como o SDRO, são marcados, de forma geral, por pouca interação pessoal entre cliente e empresa (Dong et al., 2016; Gustafsson, 2009). Devido a esta falta de contato, os níveis de satisfação pós-recuperação tendem a ser menores nos ambientes on-line em relação a meios tradicionais (Lii et al., 2013). De fato, no ambiente off-line o prestador de serviço tem mais alternativas para solucionar o problema do cliente, enquanto no meio on-line a recuperação de serviço acontece principalmente por meio da resposta que é dada à pessoa que sofreu a falha (Rosenmayer et al., 2018; Sreejesh et al., 2019).

Devido à distância entre o prestador de serviço e o cliente, grande parte das falhas que ocorrem no meio online só se torna conhecida pela empresa após a reclamação do consumidor (Crisafulli & Singh, 2017). Tais reclamações podem ser antecedentes de reações desfavoráveis às empresas, como o boicote à marca e o boca-a-boca negativo (Weitzl & Einwiller, 2019). De

forma geral, no SDRO essas avaliações negativas acontecem nas plataformas em que o pedido é realizado. Essas plataformas não são apenas canais de venda, mas também meios de comunicação entre empresa e cliente, inclusive para o cliente fazer as reclamações e a empresa realizar a recuperação do serviço (Sugathan, Rossmann, & Ranjan, 2018).

Após o reconhecimento da falha por meio da reclamação, a forma mais comum de as empresas fazerem a recuperação do serviço é pedir desculpas e oferecer compensações aos clientes por meio da própria plataforma onde houve a avaliação negativa (Jung & Seock, 2017). A compensação e o pedido de desculpas, além de outras variáveis como o tempo de resposta, são relacionados com a justiça percebida pelo cliente (Ha & Jang, 2009; Harun et al., 2018) que influencia seu comportamento futuro, como a intenção de recompra e realização de boca-a-boca (Crisafulli & Singh, 2017; Lin, Wang, & Chang, 2011).

Observadores

Avaliações feitas no meio online não ficam restritas ao conhecimento de poucas pessoas, como o boca-a-boca tradicional. Ao contrário, uma avaliação – seja positiva ou negativa – em plataformas virtuais fica pública, por tempo indeterminado, para todos os possíveis clientes que se informam sobre a empresa avaliada por meio daquela plataforma (Stevens, Spaid, Breazeale, & Esmark Jones, 2018). Assim, a falha e as formas de recuperação são reveladas não apenas para o cliente que sofreu o problema, mas também para terceiros que observarem as plataformas virtuais de serviços (Shin et al., 2018).

Por serem consideradas uma das fontes de informações mais confiáveis para as decisões de compras, as avaliações online (incluindo as reclamações) têm grande influência sobre as atitudes dos clientes em relação às empresas (Bacile et al., 2018; Stevens et al., 2018). De fato, pesquisas têm demonstrado que as pessoas que simplesmente observam um incidente (e não são diretamente afetadas por ele) têm suas emoções, comportamento e atitudes impactadas pela falha (Casidy & Shin, 2015; McQuilken, Robertson, & Polonsky, 2017; Shin et al., 2018). Em

outras palavras, os clientes em potencial observam o comportamento da empresa em relação aos clientes correntes e fazem suas próprias avaliações sobre o negócio, mesmo sem ter tido contato direto com ele (Sreejesh et al., 2019; Stevens et al., 2018).

Uma recuperação de serviços bem sucedida é aquela em que o cliente tem a sensação de que o reparo feito pela empresa após a falha tornou toda a situação justa (Blodgett, Hill, & Tax, 1997). Estudos recentes mostram que essa percepção de justiça se estende a terceiros que observam a recuperação de serviços. Ou seja, a percepção de justiça que uma pessoa tem do tratamento que um cliente recebeu da empresa após uma falha influencia suas atitudes, como intenção de compra, de realizar o boca-a-boca e confiança em relação à empresa (Sreejesh et al., 2019; van Vaerenbergh, Vermeir, & Larivière, 2013).

Na recuperação de serviços tradicionais, ignorar as reclamações dos clientes é considerado um dos problemas mais graves que uma empresa pode cometer (Stevens et al., 2018). Estudos pioneiros nessa área mostraram que a falta de resposta leva à sensação de injustiça, diminuição da satisfação, interesse, percepção de qualidade e interesse por parte do cliente em relação à empresa (Clark, Kaminski, & Rink, 1992). Assim, empresas que não ignoram os clientes tendem a obter vantagens competitivas (Stevens et al., 2018). Isso ocorre porque as dimensões de justiça, que levam à maior satisfação (e suas consequências) dos clientes são maiores nas condições em que há recuperação do serviço do que nas situações em que a empresa não realiza qualquer ação (Shin et al., 2018).

Analisando o ambiente online, Sparks, So e Bradley (2016) verificaram que, quando uma empresa responde uma reclamação (vs. não responder), a confiança do cliente e sua percepção de preocupação da empresa em relação a ele é maior. De fato, mesmo respostas padronizadas e sem personalização têm efeitos melhores no desempenho das empresas do que não oferecer uma resposta aos clientes (Lui et al., 2018). Desta forma, tem-se:

H1a: Observadores da recuperação de SDRO que veem uma resposta da empresa para uma avaliação negativa apresentam maior confiança na empresa do que observadores que não veem uma resposta.

H1b: Observadores da recuperação de SDRO que veem uma resposta da empresa para uma avaliação negativa apresentam maior intenção de compra na empresa do que observadores que não veem uma resposta.

H1c: Observadores da recuperação de SDRO que veem uma resposta da empresa para uma avaliação negativa apresentam menor intenção de fazer boca-a-boca negativo da empresa do que observadores que não veem uma resposta.

Teoria da Justiça

A avaliação da recuperação de serviço por parte do cliente é uma tarefa complexa, pois envolve uma quebra da expectativa com o serviço inicial e a formação de uma nova expectativa, que pode ou não ser atendida, após as ações de recuperação da empresa (Crisafulli & Singh, 2017). Diversos estudos têm apresentado a teoria da justiça como uma das formas de avaliar a recuperação do serviço (Hazée, Van Vaerenbergh, & Armiroto, 2017; Tax et al., 1998; Wang et al., 2011). De modo geral, um cliente que considera a recuperação justa (considerando as três dimensões de justiça: distributiva, processual e interpessoal), a satisfação com a empresa é retomada (Orsingher, Valentini, & de Angelis, 2010).

A percepção de justiça distributiva está vinculada às recompensas tangíveis oferecidas para os clientes após uma falha (Blodgett et al., 1997; del Río-Lanza, Vázquez-Casielles, & Díaz-Martín, 2009; Lii et al., 2013). Assim, ela envolve ações como reembolso, troca do produto, cupons de desconto para compras futuras ou oferta de brindes (Tax et al., 1998). A justiça interpessoal é percebida a partir da cordialidade, respeito, polidez, honestidade e empatia pelo qual o cliente é tratado pela empresa (Blodgett et al., 1997; Tax et al., 1998). A terceira dimensão de justiça amplamente utilizada pela literatura é a justiça processual. Ela se refere ao

nível pelo qual o cliente avalia os métodos e procedimentos que as empresas utilizam ao longo da recuperação do serviço (del Río-Lanza et al., 2009). A justiça processual é percebida por meio de aspectos como velocidade da solução, acessibilidade à empresa, atrasos, flexibilidade para atender as vontades do cliente e processos de decisão (Bitner, Booms, & Tetreault, 1990; Gelbrich & Roschk, 2011; Tax et al., 1998).

No meio online, a percepção de justiça por parte dos clientes depende do tipo de resposta que recebem das empresas (Jung & Seock, 2017). As três dimensões de justiça são efetivas nas estratégias de recuperação (Jin, Nicely, Fan, & Adler, 2019) e há orientações para que sejam estudadas de forma conjunta (Crisafulli & Singh, 2017), uma vez que são indissociáveis (Wang et al., 2011). Apesar disso, há indícios de que, em diversas situações, a assimilação de apenas uma ou duas dimensões de justiça levam à satisfação e atitudes e comportamentos positivos do cliente (Maxham & Netemeyer, 2002a). Desta forma, é conveniente analisar as dimensões de justiça de forma isolada e, também, as suas interações (Ding & Lii, 2016; Tax et al., 1998).

Confiança

Define-se confiança como integridade do prestador de serviço em relação ao cliente, ou seja, ao cliente acreditar que o prestador irá fazer e entregar aquilo que foi prometido (Kim, Kim, & Kim, 2009; Morgan & Hunt, 1994). Além de a confiança ser considerada essencial para que haja uma transação (Wu, 2013), ela também é um componente importante para as empresas manterem relações de longo prazo com seus clientes (Ding & Lii, 2016; Kim et al., 2009).

Para Stevens et al. (2018), a confiança do cliente na empresa em situações pós-falha é aumentada com respostas personalizadas, de forma polida e ética, ou seja, com fatores relacionados à justiça interpessoal. Por outro lado, no contexto de jogos online, em que não há contato físico entre cliente e empresa, Ding e Lii (2016) encontraram que a justiça distributiva é aquela que tem maior peso na formação da confiança do cliente. Já Ok, Back e Shanklin (2005), ao estudarem restaurantes, mostraram que a justiça processual tem maior impacto na

confiança do cliente, não obstante as demais duas dimensões de justiça também afetem o construto.

Embora a literatura não seja clara sobre qual das dimensões da justiça afeta mais a confiança do cliente, espera-se que as três dimensões afetem positivamente essa confiança (Kau & Loh, 2006; Kim et al., 2009; Tax et al., 1998), inclusive, especificamente, no meio online (Lii et al., 2013). Então, tem-se:

H2a: Alta justiça distributiva na recuperação de SDRO faz que observadores apresentem maior confiança em relação à empresa do que recuperação com baixa justiça distributiva.

H2b: Alta justiça interpessoal na recuperação de SDRO faz que observadores apresentem maior confiança em relação à empresa do que recuperação com baixa justiça interpessoal.

H2c: Alta justiça processual na recuperação de SDRO faz que observadores apresentem maior confiança em relação à empresa do que recuperação com baixa justiça processual.

Intenção de Compra

De forma geral, recuperações de serviço efetivas levam a maiores intenções de compra na empresa por parte do cliente (Mattila, 2001). Ao realizar experimentos de campo, sobre recuperação de serviços, em bancos e construtoras, Maxham III & Netemeyer (2002) encontraram que, embora as justiças interpessoal e processual afetem mais a intenção de compra do que a justiça distributiva, as três dimensões influenciam na disposição para comprar. Analisando separadamente várias estratégias de recuperação de serviços (pedido de desculpas, cortesia, atender de forma rápida, oferecer uma solução para o problema e oferecer explicações), Liao (2007) mostra que todas elas, exceto “oferecer explicações”, levam à intenção de compra.

Essas ações, relacionadas às três dimensões de justiça, afetam a intenção de compra não só de quem participa da recuperação, mas também de observadores (Sparks & Bradley, 2017). Em outras palavras, terceiros que veem uma reclamação online e percebem a justiça distributiva, interpessoal e processual na resposta da empresa têm suas intenções de compra mais elevadas (Sreejesh et al., 2019). Corroborando com este pensamento, Dens, De Pelsmacker e Purnawirawan (2015) verificaram que a estratégia ideal para aumentar ao máximo a intenção de compra dos leitores é oferecer uma resposta que combine o pedido de desculpas, explicação do problema e compensação. Desta forma, tem-se:

H3a: Alta justiça distributiva na recuperação de SDRO faz que observadores apresentem maior intenção de compra na empresa do que recuperação com baixa justiça distributiva.

H3b: Alta justiça interpessoal na recuperação de SDRO faz que observadores apresentem maior intenção de compra na empresa do que recuperação com baixa justiça interpessoal.

H3c: Alta justiça processual na recuperação de SDRO faz que observadores apresentem maior intenção de compra na empresa do que recuperação com baixa justiça processual.

Boca-a-Boca Negativo

O boca-a-boca negativo é a ação de falar para outras pessoas sobre um produto ou um negócio não satisfatórios (Richins, 1983). Ao compartilhar suas experiências negativas, os clientes esperam diminuir a reputação da empresa ou, ainda, fazer que outras pessoas repensem seus relacionamentos com a organização (Grégoire & Fisher, 2006). Assim, o boca-a-boca negativo levar a consequências desfavoráveis para as empresas como prejudicar a imagem da marca, sua reputação e a intenção de compra (Dens et al., 2015). O meio online é um ambiente em que o boca-a-boca é fácil de ser realizado e de alta propagação (Lee & Youn, 2009). Por

isso, o gerenciamento de reclamações nesse ambiente se torna particularmente importante para reduzir a propagação de informações depreciativas sobre um negócio (Sugathan et al., 2018).

Em sua meta-análise, Van Vaerenbergh, Orsingher, Vermeir, & Larivière (2014) apresentam que a justiça percebida pelo cliente com o processo de recuperação de serviço é relacionada indiretamente à diminuição da intenção de realizar o boca-a-boca negativo. Ou seja, quanto maior a justiça percebida pelo cliente, menor a intenção de compartilhar suas experiências ruins. No cenário de varejo, o estudo seminal de Blodgett, Hill e Tax (1997) mostrou que a percepção de justiça distributiva e interpessoal fazem diminuir o boca-a-boca negativo, enquanto não foi encontrado resultado significativo para a justiça processual. Ao encontro desse resultado, trabalhos recentes (Muhammad & Gul-E-Rana, 2020; Sugathan et al., 2018) têm mostrado que o impacto da justiça processual é insignificante na satisfação do cliente, a qual é altamente correlacionada com a intenção de fazer boca-a-boca (Orsingher et al., 2010).

Não só as vítimas das falhas em serviço têm intenção de fazer o boca-a-boca negativo, mas também os observadores do processo, de acordo com estudo de Casidy e Shin (2015). O mesmo trabalho mostrou que o pedido de desculpas – relacionado à justiça interpessoal – é um comportamento que diminui a intenção de boca-a-boca negativo. Sendo assim, tem-se:

H4a: Alta justiça distributiva na recuperação de SDRO faz que observadores apresentem menor intenção de realizar boca-a-boca negativo da empresa do que recuperação com baixa justiça distributiva.

H4b: Alta justiça interpessoal na recuperação de SDRO faz que observadores apresentem menor intenção de realizar boca-a-boca negativo da empresa do que recuperação com baixa justiça interpessoal.

H4c: Alta justiça processual na recuperação de SDRO não altera a intenção de o observador realizar boca-a-boca negativo da empresa do que recuperação com baixa justiça processual.

Método

Desenho do Experimento

A pesquisa seguiu um desenho fatorial $2 \times 2 \times 2$, com os fatores justiça distributiva (alta, baixa), justiça processual (alta, baixa) e justiça interpessoal (alta, baixa) manipulados entre sujeitos. Adicionalmente, um grupo controle também foi incluído na pesquisa, em uma situação que os respondentes observavam o comentário negativo de um cliente, mas sem resposta da empresa. Os participantes foram confidados a acessar um link da plataforma Survey Monkey, no qual havia uma pergunta-filtro: “Você fez algum pedido de delivery de refeições online nos últimos seis meses?”. Se a resposta a essa pergunta fosse positiva, o participante era direcionado aleatoriamente a uma das nove condições experimentais no contexto de SDRO e a um questionário único para as nove situações. As condições diferiam em relação à descrição do cenário experimental.

No cenário experimental, os participantes foram estimulados a se imaginar escolhendo um restaurante para fazer um pedido via plataforma virtual e, para isso, veriam as avaliações feitas por outros clientes a respeito do estabelecimento e as ações da empresa. Tais avaliações e ações da empresa constituíram os cenários dos experimentos. Em todos os cenários, havia uma reclamação (uma cliente dando a menor nota possível e reclamando da demora na entrega e na má apresentação do produto) e uma resposta do restaurante em oito cenários, além de um cenário sem resposta. Para minimizar os efeitos de marca, o experimento apresentou o nome de um restaurante fictício, o qual foi usado nas nove condições experimentais (X. Xu & Huang, 2019).

A manipulação das dimensões da justiça para a recuperação do serviço foi feita a partir das respostas do restaurante (Ro & Olson, 2014). A justiça distributiva foi manipulada de acordo com a compensação oferecida: envio de nova pizza e crédito de R\$20 (alta) versus desconto de 10% no próximo pedido (baixa). A manipulação para a justiça processual foi feita em relação ao tempo declarado de resposta: ligação no exato momento que recebeu a ligação (alta) versus resposta 12 dias depois da reclamação (baixa). Finalmente, a manipulação para a justiça interpessoal foi feita segundo o comportamento do empregado em dar a resposta: pedido de desculpas e demonstração de cuidado versus não pedir desculpas e tratar o cliente de forma grosseira. O Apêndice A mostra os nove cenários criados.

Após a exposição a um dos cenários, os participantes eram encaminhados ao questionário. O primeiro bloco de perguntas continha questões relacionadas à checagem da manipulação. No segundo bloco, havia perguntas relativas às variáveis dependentes (confiança, intenção de compra e intenção de realizar boca-a-boca negativo). Finalmente, o último bloco do questionário foi composto por perguntas demográficas e comportamento de uso das plataformas de SDRO.

Para a construção dos cenários, foi feita uma breve entrevista com sete gestores de restaurantes para entender quais as falhas mais comuns que acarretam em reclamações de clientes nas plataformas online. A partir das respostas dessas entrevistas, os cenários foram criados e, para testar seu realismo, foram apresentados a cinco pessoas com o mesmo perfil dos respondentes esperados da pesquisa. Após pequenos ajustes (por exemplo, na recompensa oferecida no cenário de alta justiça distributiva e na redação do texto de alta justiça processual), foi feito um pré-teste, com 61 pessoas, para verificar a efetividade da manipulação das percepções de justiça.

Neste pré-teste, para verificar a manipulação, foi utilizada uma escala de nove itens para mensurar as três dimensões de justiça, no estilo Likert de sete pontos, ancoradas em “discordo

totalmente” e em “concordo totalmente” (Blodgett et al., 1997). A verificação revelou que médias das sentenças relativas às situações de justiça “alta” sempre foram maiores que as médias das sentenças relativas às situações de justiça “baixa”, com $p < 0,005$. Desta forma, considerou-se que os cenários foram adequados para induzir os tipos de percepção de justiça almejados.

Como, originalmente, todas as escalas utilizadas para este trabalho estavam em inglês, foi feita tradução reversa e adaptação para o contexto de SDRO (Alalwan, 2020; Brislin, 1976). Esses procedimentos foram feitos por um painel de cinco especialistas em Marketing. Para garantir a clareza e entendimento das questões, após os pré-testes descritos acima os participantes foram indagados sobre a compreensão das perguntas, e a grande maioria afirmou que não teve qualquer problema quanto a isso.

Checagem de Manipulação

As três dimensões de justiça foram as variáveis manipuladas neste estudo. Para verificar a efetiva manipulação, tais dimensões foram medidas por meio da escala de nove itens adaptada de Blodgett et al. (1997), conforme utilização de Ro e Olson (2014), sendo três itens para cada dimensão e com índices de consistência interna adequados ($\alpha = 0,88$ para justiça distributiva; $\alpha = 0,89$ para justiça interpessoal; e $\alpha = 0,88$ para justiça processual). Todos os itens foram avaliados em uma escala Likert de sete pontos, ancoradas em 1 “discordo totalmente” e 7 “concordo totalmente”, assim como no pré-teste. O Apêndice B apresenta os nove itens da escala.

De modo a checar se a manipulação das diferentes percepções de justiça foi realizada com sucesso, três testes *t* de Welch foram conduzidos, comparando (1) condições de justiça distributiva baixa e alta, nos escores de justiça distributiva, (2) condições de justiça interpessoal baixa e alta, nos escores de justiça interpessoal e (3) condições de justiça procedural baixa e alta, nos escores de justiça procedural. Os escores inseridos como variáveis dependentes nessas

análises foram calculados a partir das médias dos três itens de cada fator da escala de percepção de justiça (Blodgett et al., 1997). Uma correção de Bonferroni foi aplicada para comparações múltiplas, $\alpha_{\text{corrigido}} = 0,05 / 3 \approx 0,016$.

O realismo dos cenários foi analisado em função das respostas às questões “Essa situação em particular parece real” e “Essa situação em particular poderia acontecer na vida real”. A checagem do realismo dos cenários foi feita de três formas. Primeiro, análises de variância ANOVAs $2 \times 2 \times 2$ compararam o realismo do cenário em função das VIs justiça distributiva, justiça interpessoal e justiça procedural. Em seguida, testes t de Welch compararam se o realismo diferiu entre os oito grupos experimentais (agrupados, nesta análise) e o grupo controle. Por último, testes t de amostra única foram conduzidos, de modo a testar se os escores médios em realismo foram estatisticamente diferentes do ponto médio da escala de realismo, de 4 pontos.

Para garantir que os respondentes estavam, de fato, lendo as perguntas, foi ainda adicionada uma checagem de leitura, ou seja, uma questão em que o respondente deveria marcar “discordo totalmente” se a estivesse lendo (Oppenheimer, Meyvis, & Davidenko, 2009).

Variáveis Dependentes

A confiança foi medida com a escala de quatro itens de Sichtmann (2007) ($\alpha = 0,917$). Para medir a intenção de realizar boca-a-boca negativo foi utilizada uma escala de três itens ($\alpha = 0,883$) (Ro & Olson, 2014). Para essas duas medidas foram utilizadas escala Likert de 7 pontos (ancoradas em “1 = discordo totalmente” e “7 = concordo totalmente”). Os itens das duas escalas estão apresentados no Apêndice C. Para medir a intenção de compra, foi feita a sentença “Responda, de 0 a 100, qual seria a probabilidade de você fazer uma compra nesse restaurante” (Burke & Leykin, 2014; Hoppert, Mai, Zahn, Hoffmann, & Rohm, 2012).

Um modelo de mensuração com duas variáveis dependentes (confiança e intenção de boca-a-boca negativo) foi testado por meio de análise fatorial confirmatória (CFA). O item de

intenção de compra não foi incluído no modelo, devido a recomendações de que um fator em CFA deve ter pelo menos três itens (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010). A análise foi conduzida utilizando o pacote *lavaan* (Rosseel, 2012), no *software* R (R Development Core Team, 2011). Foi utilizado o estimador *weighted least squares means and variance adjusted* (WSLMV) e a ortogonalidade entre fatores não foi exigida. Como resultados, foram usados índices de ajuste absoluto, como o χ^2 (que testa a hipótese nula de que as matrizes de covariância observada e estimada são iguais), índices de má qualidade do ajuste, como a raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA), e a raiz aproximada do resíduo médio (SRMR) e índices incrementais, como o índice de ajuste incremental (CFI) e o índice de Tucker–Lewis (TLI).

Para um modelo adequado, espera-se que o χ^2 seja não-significativo, que a RMSEA e a SRMR sejam próximas de 0 e que o CFI e o TLI sejam próximos a 1 (Hair et al., 2010). Por fim, calculou-se o coeficiente Ômega total (ω_{Total}) como um índice de consistência interna dos itens dos fatores, uma vez que ele é mais adequado a modelos congêneros e que as cargas fatoriais dos itens nos fatores evidenciaram a violação do pressuposto de tau equivalência, o qual o é assumido pelo alfa de Cronbach (McNeish, 2018). Em tais situações, conforme demonstrado por McNeish (2018), o alfa de Cronbach tende a subestimar o valor real da consistência interna das medidas.

Amostra e Coleta de Dados

Uma amostra por conveniência de 646 pessoas, recrutadas a partir dos contatos pessoais do pesquisador e dessa rede de contatos responderam a pesquisa, que aconteceu durante o mês de novembro de 2019 no Brasil. Desses respondentes, 94 foram excluídos logo na pergunta-filtro por não terem feito pedido de alimentos via aplicativo de delivery nos últimos seis meses. Em seguida, 12 respondentes também foram excluídos da amostra por terem errado a checagem

de leitura. Finalmente, retiraram-se da amostra outras 169 respostas incompletas. Assim, a amostra final teve 371 casos, variando de 37 a 46 casos nas nove condições experimentais.

Dos respondentes, 255 (68,7%) pessoas são do gênero feminino. A maior parte da amostra tem entre 21 e 30 anos (54,2%) e pós-graduação completa (35,6%). Em relação ao uso das plataformas de pedidos de delivery online, 133 (35,8%) dos respondentes afirmaram que as utiliza entre um e dois anos e não houve um grupo que se destacou em relação ao número de pedidos feitos por mês. A Tabela 1 mostra as características demográficas e de uso das plataformas de delivery da amostra.

Tabela 1

Características da amostra

Característica	Frequência	Porcentagem
Gênero		
Masculino	116	31,3%
Feminino	255	68,7%
Idade		
De 18 a 20 anos	44	11,9%
De 21 a 30 anos	201	54,2%
De 31 a 40 anos	91	24,5%
De 41 a 50 anos	25	6,7%
Mais de 50 anos	10	2,7%
Escolaridade		
Ensino médio incompleto	2	0,5%
Ensino médio completo	14	3,8%
Ensino superior incompleto	106	28,6%
Ensino superior completo	71	19,1%
Pós-graduação incompleta	46	12,4%
Pós-graduação completa	132	35,6%
Há quanto tempo usa SDRO		
Menos de 1 ano	109	29,4%
Entre 1 e 2 anos	133	35,8%
Entre 2 e 3 anos	64	17,3%
Mais de 3 anos	65	17,5%
Nº de pedidos feitos por mês		
Menos de 1	98	26,4%
Entre 1 e 2	95	25,6%
Entre 3 e 5	93	25,1%
Mais de 5	85	22,9%

Fonte: Elaborado pelo autor

Análise dos Dados

Checagem de manipulações

Como esperado a partir do pré-teste da manipulação das variáveis dependentes, as médias foram maiores para as condições altas quando comparadas às condições baixas. Os

tamanhos de efeito variaram de muito grandes a enormes (Sawilowsky, 2009), denotando o sucesso da manipulação experimental em induzir os tipos de percepção de justiça almejados. A Tabela 2 apresenta os resultados da checagem da efetividade das manipulações das VIs.

Tabela 2

Checagem da Efetividade das Manipulações

Medidas	Justiça				<i>t</i>	<i>df</i>	<i>d</i>
	Baixa		Alta				
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>			
Distributiva	2,67	1,71	5,45	1,56	15,52	327,18	1,70
Interpessoal	3,85	1,98	6,08	1,21	12,52	287,92	1,35
Processual	1,94	1,17	4,76	1,58	18,42	295,36	2,04

Nota. As condições baixa e alta se referem às VIs justiça distributiva, justiça interpessoal e justiça processual, na primeira, segunda e terceira linhas, respectivamente. Todos os $ps < 0,001$.

Em relação ao realismo do cenário, não houve efeitos principais, nem de interações das condições experimentais sobre a percepção de realismo dos cenários, tanto para a questão “Essa situação em particular parece real”, $F_s(1, 325) \leq 2,85$, $ps \leq 0,09$, $\eta_p^2 \leq 0,009$, quanto para a questão “Essa situação em particular poderia acontecer na vida real”, $F_s(1, 325) \leq 2,82$, $ps \leq 0,09$, $\eta_p^2 \leq 0,009$. Os participantes do grupo controle julgaram que o cenário se parecia mais real ($M = 5,97$, $DP = 1,33$) que os participantes dos grupos experimentais ($M = 5,43$, $DP = 1,65$), $t(51,134) = 2,32$, $p = 0,02$. De maneira similar, o grupo controle julgou em maior medida que o cenário poderia acontecer na vida real ($M = 6,79$, $DP = 0,53$) do que os grupos experimentais ($M = 6,34$, $DP = 1,15$), $t(85,53) = 4,25$, $p < 0,001$. Finalmente, os participantes julgaram que os cenários eram realistas ($M = 5,49$, $DP = 1,63$) e que os cenários poderiam acontecer na vida real ($M = 6,38$, $DP = 1,11$). Esses valores médios foram estatisticamente diferentes do ponto médio da escala de realismo, $t(370) = 17,59$, $M_{Diferença} = 1,49$, IC 95% [1,32, 1,65] e $t(370) = 41,18$, $M_{Diferença} = 2,38$, IC 95% [2,27, 2,50], respectivamente.

Teste de Hipóteses

Para testar H1a-H1c, três ANCOVAs uni fatoriais foram conduzidas, tomando o grupo (controle, experimentais [agrupados]) como variável independente e as respostas às questões sobre realismo (“Essa situação em particular parece real” e “Essa situação em particular poderia acontecer na vida real”) como covariáveis. Optou-se por inserir as covariáveis no modelo porque o realismo teve um efeito significativo na comparação entre grupo controle e grupos experimentais. Cada ANCOVA teve uma diferente medida dependente (confiança, intenção de compra e boca-a-boca negativo e intenção de compra). O nível de significância adotado em cada teste individual foi corrigido para controlar a taxa de erro da família dos testes, sendo $\alpha_{\text{corrigido}} \approx 0,016$.

As hipóteses H2a–H2c, H3a–H3c e H4a–H4c foram testadas por meio de três ANOVAs $2 \times 2 \times 2$, com as justiças distributiva, interpessoal e processual como fatores entre sujeitos. Cada uma das ANOVAs visou investigar o impacto das diferentes variáveis independentes sobre as diferentes variáveis dependentes (confiança, intenção de boca-a-boca negativo, intenção de compra). De modo a controlar a taxa de erro do Tipo I, uma correção de Bonferroni foi aplicada (procedimento recomendado por Huberty e Morris (1989) e denominado de *inequalidade aditiva*), dividindo-se o α de um efeito (principal ou de interação) pelo número de variáveis dependentes sendo testadas (i.e., três), $\alpha_{\text{corrigido}} \approx 0,016$. Em casos de interações de primeira ordem significativas, comparações *post-hoc* foram conduzidas por meio de testes *t* de Welch, comparando os escores de uma VI (e.g., justiça distributiva alta vs. baixa) nos níveis de uma segunda VI (justiça interpessoal alta e baixa, separadamente).

Resultados

Para testar H1a-H1c inicialmente verificou-se que as covariáveis de realismo não tiveram efeitos significativos sobre as variáveis dependentes, $F_s \leq 1,33$, $p_s \geq 0,25$, $\eta_p^2 \leq 0,004$. Para a confiança, houve um efeito significativo do grupo, $F(1, 367) = 27,96$, $p < 0,001$, $\eta_p^2 =$

0,07. Tal resultado indica que, controlando para os efeitos do realismo, participantes que observaram uma resposta da empresa têm maior confiança ($M = 4,32$, $SE = 0,09$) do que participantes que não observaram uma resposta ($M = 2,86$, $SE = 0,26$), levando à não-rejeição de H1a.

Resultado semelhante foi encontrado ao verificar os efeitos da resposta em relação à intenção de compra. O grupo também teve um efeito significativo sobre a intenção de compra, $F(1, 367) = 19,87$, $p < 0,001$, $\eta_p^2 = 0,05$. Isso mostra que os participantes dos grupos experimentais tiveram quase o dobro da intenção de compra ($M = 50,92$, $SE = 1,72$) que os participantes do grupo controle ($M = 26,80$, $SE = 5,12$), controlando para os efeitos do realismo. Com esse resultado, H1b não pode ser rejeitada.

Finalmente, para a intenção de boca-a-boca negativo, a ANCOVA sugeriu que houve um efeito significativo do grupo, $F(1, 367) = 6,50$, $p = 0,011$, $\eta_p^2 = 0,02$, denotando que, controlando para os efeitos do realismo, os grupos experimentais apresentaram menor intenção de boca-a-boca negativo ($M = 3,73$, $SE = 0,10$) do que o grupo controle ($M = 4,55$, $SE = 0,30$). Assim, o resultado sugere que a observação de uma resposta a reclamações por parte da empresa diminui a intenção de boca-a-boca negativo por parte de potenciais clientes, o que leva à não rejeitar H1c.

Para o teste de H2a-H2c, H3a-H3c e H4a-H4c, foi necessário fazer um modelo de mensuração com dois fatores (confiança e intenção de boca-a-boca negativo), o qual produziu os seguintes índices de ajuste: $\chi^2(13) = 23,90$, $p = 0,03$, CFI = 0,99, TLI = 0,99, RMSEA = 0,048, IC 90% [0,014, 0,077], SRMR = 0,037. A despeito do resultado significativo do χ^2 , os resultados dos demais índices pareceram estar adequados a *guidelines* sugeridas por pesquisadores da área (Brown, 2015). As cargas fatoriais padronizadas dos itens em seus respectivos fatores variaram de 0,60 a 0,99 para confiança e de 0,73 a 0,97 para intenção de boca-a-boca negativo, sendo todas as cargas estatisticamente significativas. Deste modo, eles

mostraram-se adequadas, conforme diretrizes propostas para CFAs (Hair et al., 2010). Os índices de consistência interna foram adequados, $\omega_{Total} = 0,94$ e $0,91$, para confiança e intenção de boca-a-boca negativo, respectivamente. Portanto, foi possível prosseguir para as análises das hipóteses.

Para a confiança, resultado da ANOVA mostrou que houve efeitos principais das justiça distributiva, $F(1, 325) = 51,80, p < 0,001, \eta_p^2 = 0,14$, interpessoal, $F(1, 325) = 33,38, p < 0,001, \eta_p^2 = 0,09$ e processual, $F(1, 325) = 42,74, p < 0,001, \eta_p^2 = 0,12$. Tomados em conjunto, esses efeitos indicaram maior confiança dos participantes na empresa sob observação de cenários de justiça distributiva alta ($M = 4,88, SE = 0,11$) versus baixa ($M = 3,79, SE = 0,11$), de justiça interpessoal alta ($M = 4,77, SE = 0,11$) versus baixa ($M = 3,90, SE = 0,11$) e de justiça processual alta ($M = 4,83, SE = 0,11$) versus baixa ($M = 3,84, SE = 0,11$, conforme apresentado na Figura 1. Assim, H2a–H2c não foram rejeitadas.

A interação Justiça Distributiva $\times$ Justiça Interpessoal foi significativa, $F(1, 325) = 6,811, p = 0,009, \eta_p^2 = 0,02$. Essa interação indicou que o efeito da justiça distributiva (alta vs baixa) sobre a confiança foi maior para a justiça interpessoal baixa, $t(171) = 6,58, p < 0,001, d = 1,00$, do que para a justiça interpessoal alta, $t(158) = 2,89, p = 0,004, d = 0,46$ (Figura 3a). Os demais efeitos de interação não foram significativos.

Figura 1

Efeitos das justiças distributiva, interpessoal e processual sobre a confiança na empresa

Nota: Barras de erro representam ± 1 erro padrão da média (EPM)

Fonte: Elaborado pelo autor.

A ANOVA feita para verificar os efeitos da intenção de compra mostrou que há efeitos principais das justiças distributiva, $F(1, 325) = 64,97, p < 0,001, \eta_p^2 = 0,17$, interpessoal, $F(1, 325) = 20,56, p < 0,001, \eta_p^2 = 0,06$ e processual, $F(1, 325) = 23,63, p < 0,001, \eta_p^2 = 0,07$. Tais efeitos indicaram maior intenção de compra por parte dos participantes após a observação de cenários de justiça distributiva alta ($M = 63,39, SE = 2,14$) versus baixa ($M = 38,92, SE = 2,15$), de justiça interpessoal alta ($M = 58,04, SE = 2,19$) versus baixa ($M = 44,27, SE = 2,10$) e de justiça processual alta ($M = 58,54, SE = 2,18$) versus baixa ($M = 43,78, SE = 2,12$), como mostrado na Figura 2. Esses resultados levam à não-rejeição de H3a-H3c.

Assim como ocorreu com a medida de confiança na empresa, a interação Justiça Distributiva $\times$ Justiça Interpessoal foi significativa, $F(1, 325) = 6,42, p = 0,01, \eta_p^2 = 0,02$. Essa interação indicou que o efeito da justiça distributiva (alta vs baixa) sobre a confiança foi maior para a justiça interpessoal baixa, $t(171) = 7,39, p < 0,001, d = 1,12$, do que para a justiça

interpessoal alta, $t(158) = 3,62$, $p < 0,001$, $d = 0,57$ (Figura 3b). Os demais efeitos de interação não foram significativos.

Figura 2

Efeitos das justiça distributiva, interpessoal e processual na intenção de compra

Nota: Barras de erro representam ± 1 erro padrão da média (EPM)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 3

Interações Justiça Distributiva $\times$ Justiça Interpessoal

a. Efeito de interação entre justiça interpessoal e distributiva na confiança.

b. Efeito de interação entre justiça interpessoal e distributiva na intenção de compra.

Nota: Em ambos os gráficos, os eixos y apresentam o efeito da justiça distributiva (diferença entre justiça distributiva alta e baixa) na confiança (a) ou na intenção de compra (b), nos dois níveis da justiça interpessoal (baixa e alta), nos eixos x. Barras de erro representam ± 1 EPM.

Em relação à intenção de realizar boca-a-boca negativo, a ANOVA mostrou que houve efeitos principais das justiça distributiva, $F(1, 325) = 14,21, p < 0,001, \eta_p^2 = 0,04$, interpessoal, $F(1, 325) = 11,33, p = 0,001, \eta_p^2 = 0,03$ e processual, $F(1, 325) = 22,18, p < 0,001, \eta_p^2 = 0,06$. Tomados em conjunto, esses efeitos indicaram menor intenção de boca-a-boca negativo por parte dos participantes após a observação de cenários de justiça distributiva alta ($M = 3,35, SE = 0,13$) versus baixa ($M = 4,07, SE = 0,14$), de justiça interpessoal alta ($M = 3,39, SE = 0,14$) versus baixa ($M = 4,03, SE = 0,13$) e de justiça processual alta ($M = 3,26, SE = 0,14$) versus baixa ($M = 4,16, SE = 0,13$). Esses resultados indicam que as hipóteses H4a e H4b não devem ser rejeitadas, porém a hipótese H4c é rejeitada. As interações de segunda e de terceira ordem não foram significativas, $F_s(1, 325) \leq 0,46, p_s \leq 0,50, \eta_p^2 \leq 0,001$, indicando que os efeitos das diferentes VIs foram ortogonais entre si (Figura 4).

Figura 4

Efeitos das justiça distributiva, interpessoal e processual na intenção de boca-a-boca negativo.

Nota: Barras de erro representam ± 1 erro padrão da média (EPM)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Discussão

Os resultados sugerem que, quando os restaurantes dão uma resposta ao cliente nas plataformas de delivery online, os observadores dessas respostas têm maior confiança, intenção de compra e menor intenção de realizar boca-a-boca negativo do que em situações em que os restaurantes não apresentam nenhuma resposta. Esse resultado está consistente com a literatura de recuperação de serviços quando o objeto de análise é o cliente que sofreu a falha. Os estudos têm mostrado que clientes confiam mais em empresas que oferecem respostas (Sparks et al., 2016) e, ainda, que essas empresas têm melhor desempenho do que empresas que não respondem os clientes (Lui et al., 2018). De fato, Hoffman & Chung (1999) mostraram que, no contexto de restaurantes, a taxa de retenção é de apenas 50% daqueles clientes que não obtiveram respostas dos restaurantes após uma falha.

Esses resultados também mostram que os observadores também têm suas emoções, comportamentos e atitudes impactados pela forma na qual a empresa faz a recuperação de serviço com terceiros, conforme mostrado em estudos como Casidy e Shin (2015), McQuilken et al. (2017) e Shin et al. (2018). Sendo assim, uma das formas para fazer que clientes em potencial tenham atitudes positivas em relação à empresa é que ela mostre publicamente como efetuou a recuperação de serviços.

Em relação à forma das respostas, os resultados indicaram que a percepção de alta justiça distributiva, interpessoal e processual de observadores da recuperação de serviços feita por meio de respostas em plataformas virtuais impacta positivamente na sua confiança em relação à empresa e na intenção de compra e negativamente na intenção de fazer boca-a-boca negativo. Embora não hipotetizado, os resultados mostraram que os maiores níveis de atitudes positivas dos observadores aconteceram em situações em que as três dimensões de justiça foram percebidas simultaneamente como “alta”, resultado também proposto por Sparks e Bradley (2017) e Sreejesh et al. (2019).

Em relação à confiança, esses resultados estão de acordo com estudos anteriores feitos com clientes que sofreram as falhas (e não com observadores) tanto em ambientes off-line (Kim et al., 2009; Tax et al., 1998) quanto em ambientes online (Ding & Lii, 2016; Lii et al., 2013) e hipotetizados. De forma semelhante, o aumento da intenção de compra de observadores está relacionado com a percepção das três dimensões de justiça, conforme estudos anteriores (Sparks & Bradley, 2017; Sreejesh et al., 2019). Essa melhora das atitudes dos observadores após a percepção das três dimensões de justiça é explicada pelo fato de que, mesmo tomadas isoladamente, ações como recompensas financeiras maiores (vs. menores), tratamento cortês (vs. rude) e rapidez na resposta (vs. lentidão) levam a comportamentos positivos do cliente (Blodgett et al., 1997; del Río-Lanza et al., 2009; Tax et al., 1998).

A percepção de elevada justiça distributiva, interpessoal e processual também levam à menor intenção de realizar o boca-a-boca negativo por parte dos observadores. Esse resultado leva à não rejeição de H4a e H4b, mas rejeita H4c, contrariando estudos como os de Blodgett et al. (1997), Muhammad e Gul-E-Rana, (2020) e Sugathan et al. (2018). O impacto da justiça processual na intenção de o observador do processo de recuperação realizar boca-a-boca negativo é discutido na literatura. Há autores que alegam que os clientes não compreendem os elementos que levam à percepção de justiça processual e que, por isso, essa percepção não tem efeitos em suas atitudes positivas (Chen & Kim, 2019). Esse aspecto é mais pronunciado em serviços tradicionais, em que a recuperação ocorre imediatamente após o erro como, por exemplo, em um restaurante. Assim, no caso do SDRO, os clientes levam em consideração o processo, uma vez que não há o contato direto e imediato entre prestador de serviço e cliente. Assim, diversos estudos apresentam que o tempo de resposta ou a flexibilidade, que são elementos que levam à justiça processual, têm impacto na satisfação e atitudes do cliente e do observador na recuperação de serviços (Crisafulli & Singh, 2017; Y. Xu, Marshall, Edvardsson, & Tronvoll, 2014).

Os resultados da pesquisa indicaram, ainda, interação entre justiça distributiva e justiça interpessoal para as variáveis confiança e intenção de compra, sendo que os efeitos positivos da justiça distributiva alta (vs. baixa) foi mais elevada nos casos de justiça interpessoal baixa. A interação entre essas duas dimensões também foi notada no estudo de Lin et al. (2011). Esse resultado demonstra que, para as empresas, o resultado de apresentar respostas com elevado nível de justiça distributiva é potencializado quando a justiça interpessoal é baixa. Em outras palavras, se permanecerem as demais condições constantes e a empresa não tratar o cliente com cortesia e respeito durante a recuperação de serviços, oferecer a ele recompensas faz que o nível de confiança e intenção de compra dos observadores se eleve proporcionalmente mais do que quando o esse observador percebe a justiça interpessoal na resposta. Essa interação pode ser explicada pelo fato de que há evidências de que os clientes são mais sensíveis ao resultado da recuperação de serviço do que com a forma como eles foram tratados durante essa recuperação (Yilmaz, Varnali, & Kasnakoglu, 2016).

Outro resultado encontrado nesta pesquisa e também não hipotetizado é que, de modo geral, as pessoas percebem como mais real aquele cenário em que não há resposta do prestador de serviço. Esse resultado pode ser explicado pelo fato de que a maioria das empresas não responde as avaliações deixadas por clientes (Sparks & Bradley, 2017). Assim, clientes usualmente têm como expectativa que a empresa não irá fazer o processo de recuperar o serviço (Dutta, Venkatesh, & Parsa, 2007), e não veem como menos próximo da realidade a situação em que há a recuperação.

Considerações Finais

O objetivo desse artigo foi investigar o impacto das diferentes percepções de justiça na confiança, intenção de compra e intenção de realizar boca-a-boca negativo de observadores da recuperação de serviço online. Para atingir o objetivo foi realizado um experimento no contexto de serviço de delivery de refeições online. Os resultados mostraram que o comportamento e

atitudes dos observadores da recuperação de serviços tende a ser positivo quando a empresa responde (vs. não responde) publicamente a falhas relatadas pelo cliente. Para chegar a este resultado, foram feitas comparações entre um grupo de observadores que viram um cenário sem resposta e um grupo de observadores que foi criado agregando respostas com diferentes níveis de justiça percebida.

Este artigo mostrou também que a percepção, por parte dos observadores, de alta justiça distributiva, interpessoal e processual nas respostas dos restaurantes a clientes que sofreram falhas leva a maior confiança na empresa, intenção de compra e diminuição da intenção de realizar o boca-a-boca negativo. Foi observada, ainda, interação entre a justiça distributiva e justiça interpessoal sobre a confiança e intenção de compra, sendo tal interação mais acentuada em casos de justiça interpessoal baixa.

Como contribuições acadêmicas, esse estudo apresenta um avanço na teoria de recuperação de serviços, a qual carece de estudos sobre efetividade das formas de recuperação em contextos emergentes, como o serviço de delivery de refeições online. Outra contribuição para a academia é que esse estudo fornece novas evidências para a teoria ao apresentar que as estratégias de recuperação de serviço e a forma como são comunicadas, afetam as atitudes e comportamentos do observador da recuperação, e não apenas do cliente que sofreu a falha. Além disso, apesar de que os resultados mostraram que, quando o cliente percebe as três dimensões de justiça, a recuperação tende a ser mais bem sucedida, este estudo mostrou que há casos em que existe uma interação entre as dimensões da justiça.

Para os gestores, este estudo mostra que uma ação que leva a comportamento e atitudes positivas dos observadores em plataformas de delivery online é responder os comentários negativos de forma que o cliente perceba altos níveis de justiça distributiva, interpessoal e processual. Desta forma, uma recomendação é que os gestores contemplem em suas respostas pelo menos um elemento referente a cada dimensão da justiça. Outro resultado prático

encontrado nesse estudo é que foi demonstrado que a publicidade da forma em que o serviço online foi recuperado faz que observadores tenham atitudes mais positivas em relação a empresa. Assim, uma das formas de as empresas terem maior vantagem competitiva dentro das plataformas de delivery online é por meio de responder os clientes que deixam avaliações. Outro ponto de interesse aos gestores é a recomendação de que, mesmo diante da dificuldade de contato com o cliente inerente ao SDRO, é importante que as empresas respondam os clientes o mais rápido possível a fim de manter o relacionamento não só com o cliente que sofreu a falha, mas também com o objetivo de gerar vendas a novos clientes.

Este estudo não ocorreu sem limitações. Embora tenha sido feita uma pesquisa prévia para verificar as falhas mais comuns no SDRO e utilizá-las no cenário, os cenários apresentados aos respondentes se referiam a apenas uma situação de falha. Assim, estudos futuros podem verificar o impacto da gravidade da falha e da forma de recuperação nas atitudes e comportamentos dos observadores. Outra limitação é que o estudo não considerou os fatores emocionais e sensações dos observadores, os quais podem alterar seu comportamento. Desta forma, sugere-se que novos estudos avaliem itens como a raiva ou a fome do respondente no momento da pesquisa. Além disso, esse estudo foi realizado apenas com observadores do Brasil. Como o SDRO é um modelo de negócio crescente mundialmente, os resultados dessa pesquisa podem não se aplicar a todas as culturas. Assim, é recomendado que se façam pesquisas semelhantes analisando diferentes aspectos culturais. Finalmente, é digno de nota que, ao testar as variáveis dependentes em relação ao cenário com resposta do restaurante (vs. cenário sem resposta), utilizou-se o grupo experimental como um só, obtendo resultados para uma “resposta média” do restaurante. Desta forma, novos estudos podem verificar se, ao invés de responder de determinada forma (i.e.: demonstrando maior ou menor percepção de justiça) seria melhor para o restaurante deixar o cliente sem resposta.

Referências

- Ahani, A., Nilashi, M., Yadegaridehkordi, E., Sanzogni, L., Tarik, A. R., Knox, K., ...
- Ibrahim, O. (2019). Revealing customers' satisfaction and preferences through online review analysis: The case of Canary Islands hotels. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 51(May), 331–343. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.06.014>
- Alalwan, A. A. (2020). Mobile food ordering apps: An empirical study of the factors affecting customer e-satisfaction and continued intention to reuse. *International Journal of Information Management*, 50(April 2019), 28–44. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.04.008>
- Bacile, T. J., Wolter, J. S., Allen, A. M., & Xu, P. (2018). The Effects of Online Incivility and Consumer-to-Consumer Interactional Justice on Complainants, Observers, and Service Providers During Social Media Service Recovery. *Journal of Interactive Marketing*, 44, 60–81. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2018.04.002>
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71. <https://doi.org/10.2307/1252174>
- Blodgett, J. G., Hill, D. J., & Tax, S. S. (1997). The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behavior. *Journal of Retailing*, 73(2), 185–210. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(97\)90003-8](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(97)90003-8)
- Brislin, R. W. (1976). Comparative research methodology: Cross-cultural studies. *International Journal of Psychology*, 11(3), 215–229. <https://doi.org/10.1080/00207597608247359>
- Brown, T. (2015). Confirmatory Factor Analysis for Applied Research, Second Edition. In *Guilford Publications*, 2015.
- Burke, R. R., & Leykin, A. (2014). Identifying the drivers of shopper attention, engagement,

- and purchase. *Review of Marketing Research*, 11, 147–187.
<https://doi.org/10.1108/S1548-643520140000011006>
- Casidy, R., & Shin, H. (2015). The effects of harm directions and service recovery strategies on customer forgiveness and negative word-of-mouth intentions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 103–112. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.07.012>
- Chen, P., & Kim, Y. G. (2019). Role of the perceived justice of service recovery: A comparison of first-time and repeat visitors. *Tourism and Hospitality Research*, 19(1), 98–111. <https://doi.org/10.1177/1467358417704885>
- Clark, G. L., Kaminski, P. F., & Rink, D. R. (1992). Consumer complaints: Advice on how companies should respond based on an empirical study. *Journal of Consumer Marketing*, 9(3), 5–14. <https://doi.org/10.1108/07363769210035189>
- Crisafulli, B., & Singh, J. (2017). Service failures in e-retailing: Examining the effects of response time, compensation, and service criticality. *Computers in Human Behavior*, 77, 413–424. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.07.013>
- Das, S., Mishra, A., & Cyr, D. (2019). Opportunity gone in a flash: Measurement of e-commerce service failure and justice with recovery as a source of e-loyalty. *Decision Support Systems*, 125(August), 113130. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2019.113130>
- del Río-Lanza, A. B., Vázquez-Casielles, R., & Díaz-Martín, A. M. (2009). Satisfaction with service recovery: Perceived justice and emotional responses. *Journal of Business Research*, 62(8), 775–781. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.09.015>
- Dens, N., De Pelsmacker, P., & Purnawirawan, N. (2015). “we(b)care” How review set balance moderates the appropriate response strategy to negative online reviews. *Journal of Service Management*, 26(3), 486–515. <https://doi.org/10.1108/JOSM-03-2014-0082>
- Ding, M. C., & Lii, Y. S. (2016). Handling online service recovery: Effects of perceived justice on online games. *Telematics and Informatics*, 33(4), 881–895.

<https://doi.org/10.1016/j.tele.2016.02.001>

Dutta, K., Venkatesh, U., & Parsa, H. G. (2007). Service failure and recovery strategies in the restaurant sector: An Indo-US comparative study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(5), 351–363.

<https://doi.org/10.1108/09596110710757526>

Fink, L., Rosenfeld, L., & Ravid, G. (2018). Longer online reviews are not necessarily better. *International Journal of Information Management*, 39(November 2017), 30–37.

<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.11.002>

Gelbrich, K., & Roschk, H. (2011). A meta-analysis of organizational complaint handling and customer responses. *Journal of Service Research*, 14(1), 24–43.

<https://doi.org/10.1177/1094670510387914>

Grégoire, Y., & Fisher, R. J. (2006). The effects of relationship quality on customer retaliation. *Marketing Letters*, 17(1), 31–46. <https://doi.org/10.1007/s11002-006-3796-4>

Ha, J., & Jang, S. C. (Shawn). (2009). Perceived justice in service recovery and behavioral intentions: The role of relationship quality. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 319–327. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.12.001>

Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). Multivariate Data Analysis: A Global Perspective. In *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*.

Harun, A., Rokonzaman, M., Prybutok, G., & Prybutok, V. R. (2018). How to influence consumer mindset: A perspective from service recovery. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 42(October 2017), 65–77.

<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.01.012>

Hazée, S., Van Vaerenbergh, Y., & Armiroto, V. (2017). Co-creating service recovery after service failure: The role of brand equity. *Journal of Business Research*, 74, 101–109.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.01.014>

- Ho, V. (2017). Giving offense and making amends: How hotel management attempts to manage rapport with dissatisfied customers. *Journal of Pragmatics*, 109, 1–11.
<https://doi.org/10.1016/j.pragma.2016.12.001>
- Hoffman, K. D., & Chung, B. G. (1999). Hospitality recovery strategies: Customer preference versus firm use. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 23(1), 71–84.
<https://doi.org/10.1177/109634809902300106>
- Hoffman, K. D., Kelley, S. W., & Rotalsky, H. M. (1995). Tracking service failures and employee recovery efforts. *The Journal of Services Marketing*, 9(2), 49–61.
<https://doi.org/10.1108/JSM-10-2015-0316>
- Hoppert, K., Mai, R., Zahn, S., Hoffmann, S., & Rohm, H. (2012). Integrating sensory evaluation in adaptive conjoint analysis to elaborate the conflicting influence of intrinsic and extrinsic attributes on food choice. *Appetite*, 59(3), 949–955.
<https://doi.org/10.1016/j.appet.2012.09.005>
- Huberty, C. J., & Morris, J. D. (1989). Multivariate Analysis Versus Multiple Univariate Analyses. *Psychological Bulletin*. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.105.2.302>
- Jung, N. Y., & Seock, Y. K. (2017). Effect of service recovery on customers' perceived justice, satisfaction, and word-of-mouth intentions on online shopping websites. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 37(March), 23–30.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.01.012>
- Kau, A. K., & Loh, E. W. Y. (2006). The effects of service recovery on consumer satisfaction: A comparison between complainants and non-complainants. *Journal of Services Marketing*, 20(2), 101–111. <https://doi.org/10.1108/08876040610657039>
- Kim, T. (Terry), Kim, W. G., & Kim, H. B. (2009). The effects of perceived justice on recovery satisfaction, trust, word-of-mouth, and revisit intention in upscale hotels. *Tourism Management*, 30(1), 51–62. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.04.003>

- Lee, M., & Youn, S. (2009). Electronic word of mouth (eWOM): How eWOM platforms influence consumer product judgement. *International Journal of Advertising*, 28(3), 473–499. <https://doi.org/10.2501/S0265048709200709>
- Liao, H. (2007). Do it right this time: The role of employee service recovery performance in customer-perceived justice and customer loyalty after service failures. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 475–489. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.475>
- Lii, Y. S., Chien, C. S., Pant, A., & Lee, M. (2013). The challenges of long-distance relationships: The effects of psychological distance between service provider and consumer on the efforts to recover from service failure. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(6), 1121–1135. <https://doi.org/10.1111/jasp.12077>
- Lin, H., Wang, Y., & Chang, L. (2011). Consumer responses to online retailer's service recovery after a service failure. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(5), 511–534. <https://doi.org/10.1108/09604521111159807>
- Lui, T. W., Bartosiak, M., Piccoli, G., & Sadhya, V. (2018). Online review response strategy and its effects on competitive performance. *Tourism Management*, 67, 180–190. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.01.014>
- Mattila, A. S. (2001). The effectiveness of service recovery in a multi-industry setting. *Journal of Services Marketing*, 15(7), 583–596. <https://doi.org/10.1108/08876040110407509>
- Maxham, J. G., & Netemeyer, R. G. (2002a). A longitudinal study of complaining customers' evaluations of multiple service failures and recovery efforts. *Journal of Marketing*, 66(4), 57–71. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.4.57.18512>
- Maxham, J. G., & Netemeyer, R. G. (2002b). Modeling customer perceptions of complaint handling over time: the effects of perceived justice on satisfaction and intent. *Journal of Retailing*, 78(4), 239–252. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(02\)00100-8](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(02)00100-8)

- McNeish, D. (2018). Thanks coefficient alpha, We'll take it from here. *Psychological Methods*. <https://doi.org/10.1037/met0000144>
- McQuilken, L., Robertson, N., & Polonsky, M. (2017). Recovering from Other-Customer-Caused Failure: The Effect on Focal Customer Complaining. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 26(1), 83–104.
<https://doi.org/10.1080/19368623.2016.1171189>
- Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The _commitment-trust_theory_of_relations.pdf. *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 20–38.
- Muhammad, L., & Gul-E-Rana. (2020). Mediating role of customer forgiveness between perceived justice and satisfaction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 52(June 2019), 101886. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101886>
- Ok, C., Back, K. J., & Shanklin, C. W. (2005). Modeling Roles of Service Recovery Strategy: A Relationship-Focused View. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 29(4), 484–507. <https://doi.org/10.1177/1096348005276935>
- Oppenheimer, D. M., Meyvis, T., & Davidenko, N. (2009). Instructional manipulation checks: Detecting satisficing to increase statistical power. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45(4), 867–872. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2009.03.009>
- Orsingher, C., Valentini, S., & de Angelis, M. (2010). A meta-analysis of satisfaction with complaint handling in services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 169–186. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0155-z>
- Pigatto, G., Machado, J. G. de C. F., Negreti, A. dos S., & Machado, L. M. (2017). Have you chosen your request? Analysis of online food delivery companies in Brazil. *British Food Journal*, 119(3), 639–657. <https://doi.org/10.1108/BFJ-05-2016-0207>
- R Development Core Team, R. (2011). R: A Language and Environment for Statistical Computing. In *R Foundation for Statistical Computing*. <https://doi.org/10.1007/978-3->

540-74686-7

- Ray, A., Dhir, A., Bala, P. K., & Kaur, P. (2019). Why do people use food delivery apps (FDA)? A uses and gratification theory perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 51(May), 221–230. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.05.025>
- Richins, M. L. (1983). Negative Word- of-Mouth by Dissatisfied Consumers : *Journal of Marketing*, 47(1), 68–78.
- Ro, H., & Olson, E. D. (2014). The effects of social justice and stigma-consciousness on gay customers' service recovery evaluation. *Journal of Business Research*, 67(6), 1162–1169. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.05.006>
- Rosenmayer, A., McQuilken, L., Robertson, N., & Ogden, S. (2018). Omni-channel service failures and recoveries: refined typologies using Facebook complaints. *Journal of Services Marketing*, 32(3), 269–285. <https://doi.org/10.1108/JSM-04-2017-0117>
- Rosseel, Y. (2012). Lavaan: An R package for structural equation modeling. *Journal of Statistical Software*. <https://doi.org/10.18637/jss.v048.i02>
- Sawilowsky, S. S. (2009). New Effect Size Rules of Thumb. *Journal of Modern Applied Statistical Methods*. <https://doi.org/10.22237/jmasm/1257035100>
- Sengupta, S., Ray, D., Trendel, O., & Vaerenbergh, Y. Van. (2018). The Effects of Apologies for Service Failures in the Global Online Retail. *International Journal of Electronic Commerce*, 22(3), 419–445. <https://doi.org/10.1080/10864415.2018.1462951>
- Shaughnessy, J. J., Zechmeister, E. B., & Zechmeister, J. S. (2012). Research Methods in Psychology. Ninth Edition. In *Research methods in psychology*.
- Shin, H., Casidy, R., & Mattila, A. S. (2018). Service Recovery, Justice Perception, and Forgiveness: The “Other Customers” Perspectives. *Services Marketing Quarterly*, 39(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/15332969.2017.1398021>
- Sichtmann, C. (2007). An analysis of antecedents and consequences of trust in a corporate

- brand. *European Journal of Marketing*, 41(9–10), 999–1015.
<https://doi.org/10.1108/03090560710773318>
- Sparks, B. A., & Bradley, G. L. (2017). A “Triple A” Typology of Responding to Negative Consumer-Generated Online Reviews. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 41(6), 719–745. <https://doi.org/10.1177/1096348014538052>
- Sparks, B. A., So, K. K. F., & Bradley, G. L. (2016). Responding to negative online reviews: The effects of hotel responses on customer inferences of trust and concern. *Tourism Management*, 53, 74–85. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.09.011>
- Sreejesh, S., Anusree, M. R., & Ponnampalath, A. (2019). Can online service recovery interventions benignly alter customers’ negative review evaluations? Evidence from the hotel industry. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 28(6), 711–742.
<https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1544958>
- Stevens, J. L., Spaid, B. I., Breazeale, M., & Esmark Jones, C. L. (2018). Timeliness, transparency, and trust: A framework for managing online customer complaints. *Business Horizons*, 61(3), 375–384. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.01.007>
- Sugathan, P., Rossmann, A., & Ranjan, K. R. (2018). Toward a conceptualization of perceived complaint handling quality in social media and traditional service channels. *European Journal of Marketing*, 52(5/6), 973–1006. <https://doi.org/10.1108/EJM-04-2016-0228>
- Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekar, M. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences: Implications for relationship marketing. *Journal of Marketing*, 62(2), 60–76. <https://doi.org/10.2307/1252161>
- Van Vaerenbergh, Y., Orsingher, C., Vermeir, I., & Larivière, B. (2014). A Meta-Analysis of Relationships Linking Service Failure Attributions to Customer Outcomes. *Journal of Service Research*, 17(4), 381–398. <https://doi.org/10.1177/1094670514538321>

- van Vaerenbergh, Y., Vermeir, I., & Larivière, B. (2013). Service recovery's impact on customers next-in-line. *Managing Service Quality*, 23(6), 495–512.
<https://doi.org/10.1108/MSQ-03-2013-0037>
- Wang, Y. S., Wu, S. C., Lin, H. H., & Wang, Y. Y. (2011). The relationship of service failure severity, service recovery justice and perceived switching costs with customer loyalty in the context of e-tailing. *International Journal of Information Management*, 31(4), 350–359. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.09.001>
- Weitzl, W. J., & Einwiller, S. A. (2019). Profiling (un-)committed online complainants: Their characteristics and post-webcare reactions. *Journal of Business Research*, (December 2017), 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.05.035>
- Wu, I. L. (2013). The antecedents of customer satisfaction and its link to complaint intentions in online shopping: An integration of justice, technology, and trust. *International Journal of Information Management*, 33(1), 166–176.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.09.001>
- Xu, X., & Huang, Y. (2019). Restaurant information cues, Diners' expectations, and need for cognition: Experimental studies of online-to-offline mobile food ordering. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 51(May), 231–241.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.06.010>
- Xu, Y., Marshall, R., Edvardsson, B., & Tronvoll, B. (2014). Show you care: Initiating co-creation in service recovery. *Journal of Service Management*, 25(3), 369–387.
<https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2012-0253>
- Yani-de-Soriano, M., Hanel, P. H. P., Vazquez-Carrasco, R., Cambra-Fierro, J., Wilson, A., & Centeno, E. (2019). Investigating the role of customers' perceptions of employee effort and justice in service recovery: A cross-cultural perspective. *European Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.1108/EJM-09-2017-0570>

Yilmaz, C., Varnali, K., & Kasnakoglu, B. T. (2016). How do firms benefit from customer complaints? *Journal of Business Research*, 69(2), 944–955.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.08.038>

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta tese teve como objetivo analisar os processos de recuperação no SDRO e seus efeitos nas atitudes de observadores. Para isso, foram feitos quatro estudos, sendo uma revisão de literatura, duas pesquisas qualitativas e uma pesquisa quantitativa, os quais são apresentados na forma de artigos científicos a serem submetidos à publicação em revistas especializadas. O Quadro 1 apresenta um resumo dos principais resultados e contribuições acadêmicas e gerenciais de cada um dos estudos realizados.

Quadro 1

Resumo dos resultados de cada estudo realizado como parte desta tese

Capítulo / Tema	Objetivo geral	Principais resultados	Contribuições
2 / Revisão da literatura	Apresentar um panorama sobre os estudos recentes sobre recuperação de serviços utilizando a justiça como base teórica.	Estudos recentes sobre recuperação de serviços têm sido feito em novos modelos de negócios e no meio online. A literatura tem mostrado que as três dimensões da justiça são intrínsecas, ou seja, independente do contexto, as empresas que levam os clientes a perceberem todas elas têm vantagem competitiva. Apesar de ser discutida há décadas, a recuperação de serviços é tema de alta relevância.	Apresentação de agenda de pesquisa para pesquisas futuras sobre recuperação de serviços e teoria da justiça. Apresentação de resultados e agenda de pesquisa de artigos sobre recuperação de serviços publicados em <i>journals</i> de alto impacto nos últimos 12 anos. Reunião de consequências de estratégias de recuperação de serviços em diferentes contextos.
3 / Falhas em serviços	Identificar falhas no serviço de delivery de refeições online.	O SDRO apresenta, com frequência, falhas raras no ambiente físico do restaurante, como comida em temperatura inadequada e problemas de embalagem. Os clientes não percebem a maioria das falhas como grave ou como motivo de reclamação ao restaurante. Há diversas falhas não identificadas pelos restaurantes que prestam SDRO.	Apresentação da <i>video capture</i> como um método de coleta de dados para pesquisas acadêmicas. Avanço na teoria de falhas em serviços. Sugestão aos gestores de empresas da necessidade de novos métodos para identificar falhas no serviço. Apresentação aos gestores de SDRO de erros comuns no serviço e que são raramente relatados pelos clientes.
4 / Recuperação de serviços	Investigar como os gestores de restaurantes fazem a recuperação do serviço no contexto de delivery online.	Os gestores de SDRO executam várias ações de recuperação de serviço, mas deixam de realizar algumas que melhoraria o processo de recuperação, especialmente em relação à pré e à pós recuperação.	Avanço na teoria de recuperação de serviços e de SDRO.

		Algumas ações amplamente realizadas pelos gestores de SDRO para recuperar o serviço são ineficazes.	Aplicação de um framework da jornada de recuperação de serviços.
		A falta de funcionários pode ser um dos motivos pelos quais a recuperação no SDRO não é sempre bem sucedida.	Sugestão de acrescentar um estágio “respostas aos clientes” no framework utilizado.
			Sugestão de novas práticas de recuperação de serviço aos gestores de SDRO.
			Necessidade de treinamento e alinhamento de estratégias de recuperação entre partes envolvidas no processo de SDRO.
5 / Recuperação de serviços sob a ótica dos observadores	Investigar o impacto das diferentes percepções de justiça na confiança, intenção de compra e intenção de realizar boca-a-boca negativo de observadores da recuperação de serviço online.	No contexto de SDRO, responder uma avaliação negativa (vs. não responder) faz aumentar a confiança, intenção de compra e diminuição de intenção de boca-a-boca negativo do observador em relação à empresa. A percepção, por parte de observadores, de alta justiça distributiva, interpessoal e processual na recuperação de serviço em SDRO levam à maior confiança, intenção de compra e diminuição de intenção de boca-a-boca negativo em relação à empresa. Foi percebida interação entre as dimensões de justiça distributiva e justiça interpessoal.	Avanço na teoria de recuperação de serviços e SDRO. Apresenta evidências de que as estratégias de recuperação e a forma que são publicadas afetam as atitudes e comportamentos dos observadores da recuperação. Responder avaliações de modo que as pessoas percebam altos níveis de justiça distributiva, interpessoal e processual aumenta as atitudes positivas de observadores.

Fonte: elaborado pelo autor.

Ao identificar as falhas que ocorrem no SDRO (Capítulo 3), foi observado que erros são comuns de acontecer, e também que os clientes são tolerantes ou sequer comunicam o prestador de serviço sobre a falha. Esse comportamento pode ser prejudicial às empresas porque, ao não tomarem conhecimento dos erros, passam a não ter condições de corrigi-los. Ao mesmo tempo, o Capítulo 4 mostrou que a maioria das empresas não incentiva os clientes a falarem sobre falhas. Em outras palavras, não há ações para facilitação do processo de recuperação o qual melhoraria tanto o processo de correção daquela falha específica quanto os procedimentos organizacionais para evitar erros futuros (Mostafa, Lages, & Sääksjärvi, 2014).

Um dos fatores apontados pelos gestores por não promoverem a facilitação da recuperação é a limitação imposta pelas plataformas de delivery no contato entre empresa e cliente. Assim, além da recomendação de que se promova uma maior integração entre

plataformas e restaurantes a fim de simplificar a comunicação entre as cliente e empresa, sugere-se que os restaurantes utilizem seus próprios canais de comunicação para demonstrar aos clientes que é fácil fazer as reclamações diretamente com eles.

Como apresentado no Capítulo 4, os gestores de restaurantes realizam ações ineficazes para o processo de recuperação (Grewal, Roggeveen, & Tsiros, 2008; Sparks, So, & Bradley, 2016), como desculpar-se evasivamente, oferecer explicações para os clientes ou mesmo não responder às avaliações negativas feitas nas plataformas de delivery. O experimento realizado no Capítulo 5 mostrou que algumas dessas ações levam a atitudes negativas de observadores do processo de recuperação. Ou seja, clientes envolvidos no processo de decisão de compra podem deixar de realizar os pedidos em restaurantes devido à resposta dada por eles a outros clientes. Desta forma, é recomendado que os gestores adequem seus procedimentos de recuperação, focando naqueles que levam a resultados positivos. Entre as ações sugeridas, pouco realizadas pelos gestores, estão: fazer a iniciação da recuperação (i.e.: conversar com o cliente antes que ele note a falha); facilitar a comunicação entre cliente e restaurante; pedir desculpas genuínas, assumindo o erro; realizar *follow-up* com aqueles clientes que sofreram as falhas. Ainda, como forma de tornar positivas as atitudes de potenciais clientes (observadores), recomenda-se que os gestores façam a divulgação nos canais digitais sobre como ocorreu essa recuperação. Ainda, sugere-se que gestores das plataformas realizem treinamentos com os responsáveis por restaurantes sobre boas práticas de recuperação, com objetivo de promover um melhor desempenho do negócio como um todo.

Foi observado no Capítulo 3 que um dos fatores de decisão de compra dos clientes do SDRO é o tempo de entrega estimado. Assim, quando há atrasos, mesmo quando não reclamam diretamente ao restaurante, os clientes percebem e ficam incomodados por não receber o pedido no tempo esperado. Do lado dos restaurantes, foi notado que existe uma política, pela maior parte deles, de fazer a iniciação da recuperação em casos de atraso, ou seja, entrar em contato

com o cliente para avisar sobre o novo tempo previsto de entrega. Acontece que, mesmo existindo a política, ela não é cumprida, uma vez que os atrasos acontecem em períodos de maior movimento do restaurante, em que não há funcionários disponíveis para realizar essa pré-recuperação.

A falta da pré-recuperação e a dificuldade de comunicação entre restaurante e cliente pode acabar levando a um efeito dominó (Moon, Wei, & Miao, 2019). Ou seja, clientes podem ficar insatisfeitos por não terem sido avisados que a falha aconteceria, o que levaria as empresas a fazer ações de recuperação reativas, o que prejudicaria ainda mais suas operações em dias de maior demanda. Outro agravante é, também como relatado nas entrevistas, há clientes que não se comunicam com os restaurantes durante a prestação de serviço, mas deixam avaliações negativas nas plataformas, o que prejudica as empresas. Assim, uma recomendação é que os gestores avaliem os efeitos negativos de não tomar ações de pré-recuperação antes de direcionar seus funcionários para outras atividades nos dias de maior demanda.

A partir das entrevistas com os gestores de restaurantes também foi notado que muitos deles não respondem ou demoram a responder as avaliações de clientes nas plataformas de delivery online. Esta demora pode levar à baixa percepção de justiça processual por parte do observador (Ozgen & Kurt, 2012), a qual leva à diminuição da intenção de compra, da confiança e às maiores chances de intenção de realizar o boca-a-boca negativo.

Para a literatura, esta tese traz um significativo avanço ao apresentar três estudos sobre recuperação de serviços no meio online, o qual se difere do meio tradicional e carece de estudos (Ding & Lii, 2016; Kuo & Wu, 2012; Orsingher, Valentini, & de Angelis, 2010). Ao explorar o SDRO, esta tese oferece subsídios teóricos para futuros estudos sobre esses novos modelos de negócios que se utilizam de atividades online, que vem crescendo mundialmente (Pigatto, Machado, Negreti, & Machado, 2017; Xu & Huang, 2019) e modificando a relação entre empresa e cliente na indústria de restaurantes, a qual foi responsável, somente nos Estados

Unidos, por movimentar US\$ 833 bilhões e empregar 15,1 milhões de pessoas no ano de 2018 (National Restaurant Association, 2019). Embora algumas ações de recuperação de serviços aplicadas em áreas tradicionais possam ser aplicadas no SDRO, até o momento há poucas pesquisas científicas realizadas nesse contexto (Alalwan, 2020; Bacile, Wolter, Allen, & Xu, 2018). Assim, essa tese contribui substancialmente ao investigar o processo de recuperação feito pelos restaurantes em SDRO e mostrar que os observadores têm atitudes, positivas ou negativas, a partir da percepção de justiça da recuperação feita pelas empresas.

Essa tese também mostra que as ações realizadas na recuperação de SDRO, vistas com detalhes no Capítulo 4, podem ser estudadas sob a ótica da Teoria da Justiça, discutida no Capítulo 1 e utilizada como base teórica no Capítulo 5. No experimento foi observado que a percepção das dimensões de justiça, originada a partir das ações de recuperação, impactam diretamente na intenção de compra, de realização do boca-a-boca negativo e na confiança de potenciais clientes. Desta forma, recomenda-se que gestores tomem ações que façam que clientes e observadores percebam as dimensões de justiça em níveis elevados.

Uma das limitações gerais dessa tese foi o fato de todos os dados terem sido coletados em um único país (Brasil). Sabe-se que diferenças culturais podem afetar o comportamento de pessoas diante de falhas e recuperação de serviços. Assim, recomenda-se que pesquisas futuras façam estudos cross-culturais para identificar possíveis variações nas respostas dos clientes. Outra limitação, observada no terceiro e quarto estudos, e atenuada no segundo, foi que as pesquisas não foram realizadas em ambientes reais. Mesmo que as entrevistas tenham seguido o rigor científico, pode ter havido desejabilidade social nas respostas. Ainda, os experimentos realizados em laboratório podem não ter os mesmos resultados daqueles feitos em campo. Assim, recomenda-se que futuras pesquisas examinem o processo de recuperação de serviços por meio de observações *in loco* e de experimentos em campo e confronte seus resultados com os que foram encontrados nesta tese. Esses novos estudos podem, inclusive, adicionar outras

variáveis de estudo que podem interferir nas atitudes dos gestores durante a recuperação ou na dos clientes e observadores, como as emoções, fome ou ocasião de consumo.

Nesta tese foi utilizada a teoria da justiça como base teórica. Apesar de ela ser responsável por explicar grande parte da satisfação pós recuperação em serviços (Gelbrich & Roschk, 2011), é possível que se tenham outras explicações para os resultados da recuperação (Van Vaerenbergh, Orsingher, Vermeir, & Larivière, 2014). Assim, futuros estudos podem utilizar outras teorias para explicar os resultados da recuperação de serviços, como a favorabilidade (Hazée, Van Vaerenbergh, & Armiroto, 2017) ou a teoria da reciprocidade (van Vaerenbergh, Larivière, & Vermeir, 2012). Finalmente, outra limitação dos estudos é que foram realizados em cortes transversais. Pode ser que, ao longo do tempo, as empresas mudem seus processos de recuperação ou os clientes mudem suas atitudes em relação a recuperações conforme o tempo transcorre. Assim, recomenda-se que se faça pesquisas longitudinais a fim de averiguar as mudanças provocadas pelo tempo, tanto nas atitudes dos clientes quanto nas atitudes dos gestores.

Referências

- Alalwan, A. A. (2020). Mobile food ordering apps: An empirical study of the factors affecting customer e-satisfaction and continued intention to reuse. *International Journal of Information Management*, 50(April 2019), 28–44.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.04.008>
- Bacile, T. J., Wolter, J. S., Allen, A. M., & Xu, P. (2018). The Effects of Online Incivility and Consumer-to-Consumer Interactional Justice on Complainants, Observers, and Service Providers During Social Media Service Recovery. *Journal of Interactive Marketing*, 44, 60–81. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2018.04.002>
- Balaji, M. S., Jha, S., & Royne, M. B. (2015). Customer e-complaining behaviours using social media. *Service Industries Journal*, 35(11–12), 633–654.
<https://doi.org/10.1080/02642069.2015.1062883>
- Bell, C. R., & Zemke, R. E. (1987). Service Breakdown: The road to recovery. *Management Review*, 76(10), 32–35.
- Cho, M., Bonn, M. A., & Li, J. (Justin). (2019). Differences in perceptions about food delivery apps between single-person and multi-person households. *International Journal of Hospitality Management*, 77(June 2018), 108–116.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.019>
- Ding, M. C., & Lii, Y. S. (2016). Handling online service recovery: Effects of perceived justice on online games. *Telematics and Informatics*, 33(4), 881–895.
<https://doi.org/10.1016/j.tele.2016.02.001>
- Dong, B., Sivakumar, K., Evans, K. R., & Zou, S. (2016). Recovering Coproduced Service Failures: Antecedents, Consequences, and Moderators of Locus of Recovery. *Journal of Service Research*, 19(3), 291–306. <https://doi.org/10.1177/1094670516630624>
- Gelbrich, K., & Roschk, H. (2011). A meta-analysis of organizational complaint handling and

- customer responses. *Journal of Service Research*, 14(1), 24–43.
<https://doi.org/10.1177/1094670510387914>
- Grewal, D., Roggeveen, A. L., & Tsiros, M. (2008). The Effect of Compensation on Repurchase Intentions in Service Recovery. *Journal of Retailing*, 84(4), 424–434.
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.06.002>
- Hazée, S., Van Vaerenbergh, Y., & Armirotto, V. (2017). Co-creating service recovery after service failure: The role of brand equity. *Journal of Business Research*, 74, 101–109.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.01.014>
- Kuo, Y. F., & Wu, C. M. (2012). Satisfaction and post-purchase intentions with service recovery of online shopping websites: Perspectives on perceived justice and emotions. *International Journal of Information Management*, 32(2), 127–138.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2011.09.001>
- Michel, S., Bowen, D., & Johnston, R. (2009). Why service recovery fails: Tensions among customer, employee, and process perspectives. *Journal of Service Management*, 20(3), 253–273. <https://doi.org/10.1108/09564230910964381>
- Moon, H., Wei, W., & Miao, L. (2019). Complaints and resolutions in a peer-to-peer business model. *International Journal of Hospitality Management*, 81(October 2018), 239–248.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.04.026>
- Mostafa, R., Lages, C. R., & Sääksjärvi, M. (2014). The CURE scale: a multidimensional measure of service recovery strategy. *Journal of Services Marketing*, 28(4), 300–310.
<https://doi.org/10.1108/JSM-09-2012-0166>
- Muhammad, L., & Gul-E-Rana. (2020). Mediating role of customer forgiveness between perceived justice and satisfaction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 52(June 2019), 101886. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101886>
- National Restaurant Association. (2019). *Restaurant Industry 2030*.

- NPD. (2019). Mobile Apps Now Represent the Bulk of Restaurant Digital Orders and Restaurant Branded Apps Dominate. Acessado em 29 de dez 2019, em <https://www.npd.com/wps/portal/npd/us/news/press-releases/2019/mobile-apps-now-represent-the-bulk-of-restaurant-digital-orders-and-restaurant-branded-apps-dominate/>
- Orsingher, C., Valentini, S., & de Angelis, M. (2010). A meta-analysis of satisfaction with complaint handling in services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 169–186. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0155-z>
- Ozgen, O., & Kurt, S. D. (2012). Pre-recovery and post-recovery emotions in the service context: A preliminary study. *Managing Service Quality*, 22(6), 592–605. <https://doi.org/10.1108/09604521211287561>
- Pigatto, G., Machado, J. G. de C. F., Negreti, A. dos S., & Machado, L. M. (2017). Have you chosen your request? Analysis of online food delivery companies in Brazil. *British Food Journal*, 119(3), 639–657. <https://doi.org/10.1108/BFJ-05-2016-0207>
- Ray, A., Dhir, A., Bala, P. K., & Kaur, P. (2019). Why do people use food delivery apps (FDA)? A uses and gratification theory perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 51(May), 221–230. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.05.025>
- Rosenmayer, A., McQuilken, L., Robertson, N., & Ogden, S. (2018). Omni-channel service failures and recoveries: refined typologies using Facebook complaints. *Journal of Services Marketing*, 32(3), 269–285. <https://doi.org/10.1108/JSM-04-2017-0117>
- Sengupta, S., Ray, D., Trendel, O., & Vaerenbergh, Y. Van. (2018). The Effects of Apologies for Service Failures in the Global Online Retail. *International Journal of Electronic Commerce*, 22(3), 419–445. <https://doi.org/10.1080/10864415.2018.1462951>
- Sparks, B. A., So, K. K. F., & Bradley, G. L. (2016). Responding to negative online reviews: The effects of hotel responses on customer inferences of trust and concern. *Tourism Management*, 53, 74–85. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.09.011>

- Sreejesh, S., Anusree, M. R., & Ponnampalath, A. (2019). Can online service recovery interventions benignly alter customers' negative review evaluations? Evidence from the hotel industry. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 28(6), 711–742.
<https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1544958>
- Statista. (2019). Online Food Delivery. Acessado em 29 de dez 2019, em
<https://www.statista.com/outlook/374/100/online-food-delivery/worldwide>.
- Stevens, J. L., Spaid, B. I., Breazeale, M., & Esmark Jones, C. L. (2018). Timeliness, transparency, and trust: A framework for managing online customer complaints. *Business Horizons*, 61(3), 375–384. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.01.007>
- Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekar, M. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences: Implications for relationship marketing. *Journal of Marketing*, 62(2), 60–76. <https://doi.org/10.2307/1252161>
- Van Vaerenbergh, Y., Larivière, B., & Vermeir, I. (2012). The Impact of Process Recovery Communication on Customer Satisfaction, Repurchase Intentions, and Word-of-Mouth Intentions. *Journal of Service Research*, 15(3), 262–279.
<https://doi.org/10.1177/1094670512442786>
- Van Vaerenbergh, Y., Orsingher, C., Vermeir, I., & Larivière, B. (2014). A Meta-Analysis of Relationships Linking Service Failure Attributions to Customer Outcomes. *Journal of Service Research*, 17(4), 381–398. <https://doi.org/10.1177/1094670514538321>
- Van Vaerenbergh, Y., Varga, D., De Keyser, A., & Orsingher, C. (2019). The Service Recovery Journey: Conceptualization, Integration, and Directions for Future Research. *Journal of Service Research*, 22(2), 103–119.
<https://doi.org/10.1177/1094670518819852>
- Wang, Y. S., Wu, S. C., Lin, H. H., & Wang, Y. Y. (2011). The relationship of service failure severity, service recovery justice and perceived switching costs with customer loyalty in

the context of e-tailing. *International Journal of Information Management*, 31(4), 350–359. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.09.001>

Xu, X., & Huang, Y. (2019). Restaurant information cues, Diners' expectations, and need for cognition: Experimental studies of online-to-offline mobile food ordering. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 51(May), 231–241.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.06.010>

Yeo, V. C. S., Goh, S. K., & Rezaei, S. (2017). Consumer experiences, attitude and behavioral intention toward online food delivery (OFD) services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 35(December 2016), 150–162.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.12.013>

APÊNDICE A. Manipulações de cenário

Estímulo: Imagine que seja quarta-feira a noite. Você resolve pedir sua janta por meio de um aplicativo de delivery. Você escolhe ver as opções de um restaurante que você não conhece e se interessa por ele. Antes de fazer o pedido, para saber se realmente esse restaurante é uma boa opção, você clica para ler as avaliações de outros clientes sobre ele.

Em seguida, você vê a seguinte tela:

Exemplo de tela vista pelo respondente:

Cenário 1: justiça distributiva, processual e interacional altas

Cenários e manipulações

# Cenário	Justiça distributiva	Justiça processual	Justiça interpessoal	Resposta dada pelo restaurante
1	Alta	Alta	Alta	Olá! Estou envergonhado e peço sinceras desculpas pelo ocorrido. Isso não poderia, nunca, ter acontecido. No exato momento que recebi sua ligação, te liguei e resolvemos o problema. Te enviei uma nova pizza e, para que você continue nossa cliente, você tem um crédito conosco de R\$20.
2	Alta	Baixa	Alta	Olá! Estou envergonhado e peço sinceras desculpas pelo ocorrido. Isso não poderia, nunca, ter acontecido. Vejo e respondo as avaliações feitas aqui de 15 em 15 dias. Deixo registrado que te respondi 12 dias depois da sua reclamação. Te enviei uma nova pizza e, para que você continue nossa cliente, você tem um crédito conosco de R\$20.
3	Baixa	Alta	Alta	Olá! Estou envergonhado e peço sinceras desculpas pelo ocorrido. Isso não poderia, nunca, ter acontecido. No exato momento que recebi sua ligação, te liguei e resolvemos o problema. Posso te dar um desconto de 5% no seu próximo pedido.
4	Baixa	Baixa	Alta	Olá! Estou envergonhado e peço sinceras desculpas pelo ocorrido. Isso não poderia, nunca, ter acontecido. Vejo e respondo as avaliações feitas aqui de 15 em 15 dias. Deixo registrado que te respondi 12 dias depois da sua reclamação. Posso te dar um desconto de 5% no seu próximo pedido.
5	Alta	Baixa	Baixa	ERROS ACONTECEM. Os clientes precisam entender que não acertamos sempre. Vejo e respondo as avaliações feitas aqui de 15 em 15 dias. Deixo registrado que te respondi 12 dias depois da sua reclamação. Te enviei uma nova pizza e, para que você continue nossa cliente, você tem um crédito conosco de R\$20.
6	Alta	Alta	Baixa	ERROS ACONTECEM. Os clientes precisam entender que não acertamos sempre. No exato momento que recebi sua ligação, te liguei e resolvemos o problema. Te enviei uma nova pizza e, para que você continue nossa cliente, você tem um crédito conosco de R\$20.
7	Baixa	Alta	Baixa	ERROS ACONTECEM. Os clientes precisam entender que não acertamos sempre. No exato momento que recebi sua ligação, te liguei e resolvemos o problema. Posso te dar um desconto de 5% no seu próximo pedido.
8	Baixa	Baixa	Baixa	ERROS ACONTECEM. Os clientes precisam entender que não acertamos sempre. Vejo e respondo as avaliações feitas aqui de 15 em 15 dias. Deixo registrado que te respondi 12 dias depois da sua reclamação. Posso te dar um desconto de 5% no seu próximo pedido.
Controle	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	Sem resposta.

APÊNDICE B. Checagem de manipulações para as dimensões de justiça

Checagem de manipulação:

Dimensão de justiça	Itens
Justiça distributiva	Levando tudo em consideração, o que o restaurante ofereceu para compensar o erro foi justo. O cliente que fez a avaliação não recebeu o que eu achei que ele merecia. Dadas as circunstâncias, eu sinto que o restaurante ofereceu uma solução adequada.
Justiça interpessoal	O cliente que fez a avaliação foi tratado com cortesia e respeito. O funcionário do restaurante pareceu se importar com o consumidor que fez a avaliação. Eu sinto que o cliente que fez a avaliação foi tratado de forma rude após a avaliação.
Justiça processual	O problema foi tratado em tempo hábil. O problema foi tratado tão rápido quanto deveria. O cliente que fez a avaliação teve que esperar muito tempo para ter o problema resolvido.

APÊNDICE C. Medidas das variáveis dependentes

Variável dependente	Itens
Confiança	Eu acredito que esse restaurante é responsável.
	Eu acredito que esse restaurante é confiável.
	Eu acredito que esse restaurante é digno de confiança.
	Eu acredito que esse restaurante é seguro.
Intenção de realizar boca-a-boca negativo	Eu falaria para outras pessoas sobre a experiência negativa que esse cliente teve.
	Eu avisaria amigos e outras pessoas para não fazerem pedidos desse restaurante.
	Eu criticaria esse restaurante para amigos e outras pessoas.