

CENTRO UNIVERSITÁRIO FEI
WANDICK LEÃO FÉRES

EMPODERAMENTO E SATISFAÇÃO NA RECUPERAÇÃO DO SERVIÇO: Os
Efeitos da Compensação e do Locus de Controle do Cliente

São Paulo
2016

WANDICK LEÃO FÉRES

EMPODERAMENTO E SATISFAÇÃO NA RECUPERAÇÃO DO SERVIÇO: Os
Efeitos da Compensação e do Locus de Controle do Cliente

Dissertação de Mestrado apresentada ao Centro Universitário FEI como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas. Orientadora: Prof.^a Dr.^a Juliana Bonomi Santos.

São Paulo

2016

Leão, Wandick.

Empoderamento e Satisfação na Recuperação do Serviço: Os Efeitos da Compensação e do Locus de Controle do Cliente / Wandick Leão. São Paulo, 2016.

110 p. : il.

Dissertação - Centro Universitário FEI.

Orientador: Prof. Dr. Juliana Bonomi Santos.

1. Recuperação do Serviço. 2. Empoderamento. 3. Satisfação. 4. Locus de Controle em Serviços (LOCS). 5. Compensação. I. Santos, Juliana Bonomi, orient. II. Título.

Aluno: Wandick Leão Féres

Matrícula: 321405-3

Título do Trabalho: "Empoderamento e satisfação na recuperação do serviço: Os efeitos da compensação e do locus de controle do cliente"

Área de Concentração: Gestão da Inovação

Orientador: Prof.^a Dr.^a Juliana Bonomi Santos

Data da realização da defesa: 04 / 08 / 2016

Avaliação da Banca Examinadora:

São Paulo, 04 / 08 / 2016.

ORIGINAL ASSINADA

MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Juliana Bonomi Santos Ass.: _____

Prof.^a Dr.^a Melby Karina Zuniga Huertas Ass.: _____

Prof. Dr. Ely Laureano Paiva Ass.: _____

A Banca Julgadora acima-assinada atribuiu ao aluno o seguinte resultado:

APROVADO

REPROVADO

VERSÃO FINAL DA DISSERTAÇÃO

APROVO A VERSÃO FINAL DA DISSERTAÇÃO EM QUE FORAM INCLUÍDAS AS RECOMENDAÇÕES DA BANCA EXAMINADORA

Aprovação do Coordenador do Programa de Pós-graduação

Prof. Dr. Edmilson Alves de Moraes

Ao meu Deus de graça e maravilhas, por tudo que me tem proporcionado, especialmente pelas forças que tem renovado em meu espírito, para que eu continue em frente, com garra, fé e paz, independente das circunstâncias.

AGRADECIMENTOS

Por isso eu afirmo a vocês: quando vocês orarem e pedirem alguma coisa, creiam que já a receberam, e assim tudo lhes será dado (Marcos 11:24). Confie no SENHOR de todo o seu coração e não se apóie em sua própria inteligência. Coloque DEUS em tudo o que fizer e ele mostrará o caminho certo (Provérbios 3:5-6)

Para ingressar nesta jornada, foi necessário crer fielmente nas palavras que Jesus Cristo proferiu ainda em vida e que foram registradas pelo apóstolo Marcos. Depois, em virtude das adversidades da caminhada, chegar ao final, só foi possível graças à lembrança das sábias palavras transcritas pelo Rei Salomão. Confesso que mais difícil que concluir essa etapa importantíssima da minha vida, foi não perder a crença nesta fé. Portanto, além de dedicar este trabalho ao “Mestre dos Mestres”, reconheço sua graça e o agradeço por ter estendido seus olhos para a minha singela vida.

Ao Centro Universitário FEI, pela oportunidade de fazer parte da história de uma das maiores instituições de ensino em administração do país.

Ao Coordenador do PPGA – Programa de Pós-graduação em Administração da FEI, Prof. Edmilson Alves de Moraes, por mover “céu e terra”, para que eu fosse incluído neste programa e consequentemente iniciasse a realização de um objetivo de vida, que antes era apenas um “sonho”.

À minha orientadora Prof.^a Juliana Bonomi Santos, que me aceitou no programa e me mostrou a riqueza da área de serviços, me direcionando não só na condução desta dissertação, mas, sobretudo, como profissional de alto impacto na área de pesquisa e docência. Ressalto ainda, sua característica altruísta e agradeço de coração aos auxílios e suportes concedidos além de sua função profissional. Não poderia esquecer também, que através desta dissertação me sinto lisonjeado de ser seu *primeiro orientando* efetivo em nível stricto sensu. Em síntese, posso dizer que no decorrer e final dessa jornada ela se revelou uma grande amiga.

Ao Prof. José Mauro Hernandez, primeiramente pelo estímulo e confiança em agregar mais um método de pesquisa ao trabalho, depois, pelas discussões, *insights*, experiência e toda a orientação assertiva e paciente, que foi incontestável para o desenvolvimento e originalidade desta pesquisa, especialmente na realização do experimento.

À Prof.^a Melby Huertas, pelos apontamentos nevrálgicos sugeridos tanto na qualificação quanto na defesa desta dissertação, os quais foram acrescidos e aperfeiçoaram de maneira notável esse trabalho.

Ao Prof. Ely L. Paiva - destacada referência em gestão de operações no Brasil - por aceitar o convite, prestigiar a apresentação desse trabalho compondo a comissão julgadora, bem como pelas sugestões substanciais para que essa dissertação pudesse ficar ainda melhor, conseqüentemente, alcançando novos horizontes através de publicações internacionais.

À minha mãe Suely Leão, que “sempre” acreditou neste sonho, me apoiando de todas as maneiras possíveis.

À todos os companheiros de turma, sobretudo, aos parceiros Nelson Uliana, Pedro Cortonesi e Érica Rebanda que estiveram presentes de forma mais estreita, podendo também me amparar em momentos difíceis e promover aprendizados para toda uma vida.

Aos Professores(as), Fernanda Ribeiro, que através de suas ricas aulas pude constatar que estava no ambiente e caminho certos; Roberto Bernardes pela oportunidade de ser coautor em um de seus livros, mas, também pelas aulas dinâmicas e de cunho prático, onde pude verificar os benefícios que um profissional bem capacitado pode trazer às organizações; Edson Sadao pelo exemplo de seriedade e compromisso que o docente tem de ter com seus alunos e aula; e finalmente ao Pedro Jaime pela simplicidade que o acadêmico pode demonstrar independente de suas experiências, capacidades e títulos.

Aos professores(as), Carmen Augusta Varella, Maria Tereza Saraiva de Souza e Theodoro Agostinho Peters Filho, com os quais eu não tive o prazer de assistir suas aulas, mas, com quem eu pude construir um ótimo relacionamento de amizade e admiração, pessoas que presenciaram a minha vontade de “vencer”!

Gostaria também de agradecer à Prof.^a Cristiane C. Gattaz, que pelo exemplo, mostrou que os “servos do SENHOR” também estão presentes na academia.

À querida Carmen Carlos, Secretária do PPGA-FEI, que sempre se mostrou disposta a colaborar com qualquer questão relacionada ao curso, desde as mais simples até as mais complexas, além é claro de ser uma grande amiga e incentivadora.

À Patrícia Braghin, Bibliotecária do Centro Universitário FEI, pelos apontamentos precisos em relação à adequação do trabalho de acordo com as normas da ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas.

Novamente ao Centro Universitário FEI e também à CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, pelas bolsas concedidas por todo o curso, as quais foram essenciais para o suporte e plena dedicação nesta pesquisa.

Aos amigos, colegas, profissionais e acadêmicos que se esforçaram em “abrir portas”, para que a coleta de dados fosse empregada, em especial, ao Marcelo Sá, William Francini,

Júlia do CIP, Lúcio Camargo, João da Mata, Gisele Adriana, “Lili”, Silmara Martins e Roberto Drumond.

Sei que eventualmente, posso acabar esquecendo de alguns nomes, mas ao mesmo tempo fico contente, pois isso demonstra que conquistas complexas precisam de toda a ajuda possível, sendo que foram tantas, as pessoas que colaboraram diretamente ou indiretamente para essa dissertação, que até mesmo uma “boa” memória pode falhar. Destaco ainda, que registros gráficos como esse trabalho, não conseguem exprimir todo o esforço empregado e colaboração recebida para a consecução e finalização do mesmo.

E finalmente, à TODOS os respondentes – que foram muitos -, pois sem eles, “nada” poderia ser testado, analisado e/ou discutido. Como disse o autor de Eclesiastes 4.9 *“É melhor ter companhia do que estar sozinho, porque maior é a recompensa do trabalho de duas pessoas”*.

“Os clientes não esperam que tudo saia perfeito. Mas, caso algo saia errado, eles esperam que as coisas sejam resolvidas”

Donald Porter¹

¹ Ex-Vice Presidente da British Airways e responsável pela inserção do termo recuperar no contexto de serviços

RESUMO

Dada a presença do cliente na experiência de serviço, a ocorrência de falhas é natural e inevitável. Todavia, caso ocorram falhas, os clientes não podem sair insatisfeitos dessa experiência. A Recuperação do Serviço (RS) auxilia nesse sentido, pois em caso de falha, ela tem o papel de satisfazer o cliente que sofreu com esse problema. Esta pesquisa propõe que o empoderamento dos funcionários de atendimento pode aumentar esses níveis de satisfação, pois essa estratégia permite que os clientes tenham seus problemas resolvidos com velocidade e eficiência. Contudo, esses fatores serão percebidos pelo cliente, que como ator humano avalia esses atributos psicologicamente, através do Locus de Controle em Serviços (LOCS). Esse conceito trata da forma como o cliente percebe o controle que ele detém dos resultados ou da qualidade do serviço que consome. Em casos onde ele acredita que o serviço ocorreu bem ou mal por responsabilidade da empresa, esse cliente tem LOCS externo. Este trabalho pretende verificar se o empoderamento dos funcionários pode influenciar positivamente a satisfação dos clientes com a RS e como o LOCS externo interfere nessa relação. Para exame empírico dessa questão, foi utilizada uma metodologia combinada. Primeiramente um *survey* com problemas reais em serviços bancários e depois um experimento com serviços de entrega de compras *online*. Os resultados mostraram que o empoderamento influencia a satisfação com a RS e que o LOCS externo realmente modera essa relação, pois clientes com LOCS externo baixo não percebem o empoderamento, já os clientes com LOCS externo alto percebem o empoderamento e conseqüentemente têm maior satisfação com a RS. Outro resultado interessante é o fato de que a combinação de empoderamento e compensação vs. apenas o empoderamento não proporciona diferenças significativas quanto a satisfação dos clientes com a RS. Em termos acadêmicos essa pesquisa contribui com um modelo integrador das perspectivas da RS (Marketing, Operações e Gestão/RH), valida a importância do empoderamento em serviços e o uso de mais de um método e tipo de serviço em pesquisas sobre RS. Sob o prisma prático, mostra que a maioria dos clientes não quer ser compensada, muitas vezes deseja apenas ter o seu problema resolvido de forma rápida e eficiente. Empresas que controlam esses atributos podem ter clientes satisfeitos, leais e que cooperam com o aperfeiçoamento dos serviços.

Palavras-chave: Recuperação do serviço. Empoderamento. Satisfação. Locus de controle em serviços (LOCS). Compensação.

ABSTRACT

Given the customer's presence in service experience, the occurrence of failures is natural and inevitable. However, if happen failures, customers cannot leave dissatisfied this experience. The Service Recovery (SR) to help in this line, because in case of failures it has the role to satisfy consumer who suffered with this problem. This research suggests that the empowerment of service employees, can increase these levels of satisfaction, because this strategy allows customers to have their problems resolved with quickly and efficiently. But, these factors will be perceived by the customer, which a human actor evaluates these psychological attributes through the Service Locus of Control (SLOC). This concept addresses how the consumer perceives the control he holds of the results or service quality that he consumes. In cases where he believes that the service was good or bad by responsibility of the organization, this client has external SLOC. This study aims to verify that the empowerment of service employees can positively influence customer satisfaction with SR, and how the external SLOC influences this relation. For empirical examination of this question, combined methodology was utilized. First, a survey with real problems in services banking and after, an experiment with delivery services of online shopping. The results showed that the empowerment influences satisfaction with SR and that external SLOC really moderates this relationship, because the clients with low external LOCS do not realize empowerment, but to clients with high external LOCS perceives empowerment and consequently have greater satisfaction with SR. Another interesting result, is the fact that the combination of empowerment and compensation vs. just empowerment does not provide significant differences in clients satisfaction with SR. As an academic contribution, this research propose a integrate model of SR perspectives (Marketing, Operations and Management/HR), validates the importance of empowerment in services and the use of more than one method and type of service in SR researches. In relation the practice aspect, this work to show that the most of consumers doesn't want to be compensated, in most of times they desire only that the problem to be resolved with quickly and efficiently. Organizations that control these attributes can have satisfied customers, loyal and that contribute with the service improvement.

Key-words: Service recovery. Empowerment. Satisfaction. Service locus of control (SLOC). Compensation. Moderation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo Teórico da Pesquisa.....	27
Quadro 1- Características, Vantagens e Desvantagens dos Principais Métodos de Pesquisa em Recuperação do Serviço	44
Quadro 2 - Resumo das hipóteses da pesquisa e métodos de análise empregados	45
Figura 2 - Modelo teórico da pesquisa e hipóteses divididas por metodologia empregada	46
Figura 3 - Comparação dos modelos Tetradimensional x Unidimensional.....	62
Figura 4 - Modelo estrutural com controle para teste final	68
Figura 5 - Efeito do locus externo na percepção de empoderamento e satisfação com a recuperação do serviço “com compensação”	74
Figura 6 - Efeito do locus externo na percepção de empoderamento e satisfação com a recuperação do serviço “sem compensação”	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Construtos, escalas, autores e alterações para o <i>survey</i>	50
Tabela 2 - Comparação do perfil demográfico Brasil vs. Amostra da pesquisa	52
Tabela 3 - Estatísticas descritivas e Alpha de <i>Cronbach</i> das escalas testadas para o experimento	60
Tabela 4 - Índices de ajuste dos modelos Unidimensional x Tetradimensional.....	63
Tabela 5 - Teste de diferença de qui-quadrado para comparação dos modelos Unidimensional x Tetradimensional	64
Tabela 6 - Estatísticas descritivas e Cargas fatoriais padronizadas das escalas testadas para o <i>survey</i>	65
Tabela 7 - Validade Discriminante e correlação entre construtos	67
Tabela 8 - Índice de ajuste do modelo tridimensional com controle.....	67
Tabela 9 - Teste de hipóteses preliminar com controle	69
Tabela 10 - Índices de ajuste do modelo tridimensional para teste da influência do locus de controle externo em serviços	70
Tabela 11 - Teste de hipóteses com o locus de controle externo em serviços	71

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 REVISÃO DA LITERATURA	20
2.1 HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DA RECUPERAÇÃO DO SERVIÇO	20
2.2 AS PERSPECTIVAS DA RECUPERAÇÃO DO SERVIÇO (MARKETING, OPERAÇÕES E GESTÃO/RH).....	22
2.2.1 A perspectiva de marketing.....	23
2.2.2 A perspectiva de operações.....	23
2.2.3 A perspectiva de gestão/recursos humanos.....	25
2.3 RECUPERAÇÃO DO SERVIÇO: PROCESSO E RESULTADO	26
2.4 SATISFAÇÃO COM A RECUPERAÇÃO DO SERVIÇO	27
2.5 LEALDADE EM SERVIÇOS	29
2.6 EMPODERAMENTO EM OPERAÇÕES.....	31
2.7 LÓCUS DE CONTROLE EM SERVIÇOS (LOCS)	35
2.8 COMPENSAÇÃO NA RECUPERAÇÃO DO SERVIÇO.....	39
3 METODOLOGIA.....	41
3.1 MÉTODOS, CARACTERÍSTICAS E PROBLEMAS DAS PESQUISAS EM RECUPERAÇÃO DO SERVIÇO	41
3.2 A ESCOLHA DO MÉTODO	43
3.3 RESUMO DAS HIPÓTESES E MODELO TEÓRICO	45
3.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS: <i>SURVEY</i>	47
3.4.1 A escolha dos serviços bancários.....	47
3.4.2 Instrumento para coleta de dados.....	48
3.4.3 População e amostra.....	51
3.4.4 Pré-teste e teste final.....	51
3.4.5 Perfil demográfico da pesquisa	52
3.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS: EXPERIMENTO	54
3.5.1 A escolha dos serviços de entrega de compras <i>online</i>	54
3.5.2 Pré-Teste.....	55
3.5.2.1 <i>Objetivo e participantes</i>	56
3.5.2.2 <i>Procedimentos específicos</i>	56
3.5.2.3 <i>Resultados</i>	57
3.5.3 Teste final	58
3.5.3.1 <i>Participantes e desenho</i>	58

3.5.3.2 <i>Procedimentos específicos</i>	58
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	61
4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS: <i>SURVEY</i>	61
4.1.1 Análise confirmatória e comparação de modelos	61
4.1.2 Validade convergente, discriminante e confiabilidade.....	64
4.1.3 Teste de hipóteses	67
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS: EXPERIMENTO.....	72
4.2.1 Técnicas e procedimentos de análise.....	72
4.2.2 Conferência da manipulação do empoderamento	73
4.2.3 Resultados “sem compensação”	73
4.2.4 Resultados “com compensação”	74
5 CONCLUSÃO	75
5.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	76
5.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
5.3 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS.....	80
5.4 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS.....	81
5.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	82
REFERÊNCIAS	83
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DO <i>SURVEY</i>	98
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DO EXPERIMENTO	106
APÊNDICE C – CENÁRIOS DO EXPERIMENTO	109

1 INTRODUÇÃO

O setor de serviços tem papel crucial para a economia de países desenvolvidos ou em desenvolvimento, pois além de ter grande impacto na geração de empregos, possui fatia de quase $\frac{3}{4}$ dos PIB's nacionais da maioria dos países avançados e de cerca de 50% nos países emergentes (CHASE; APTE, 2007; GRÖNROOS, 2009). No Brasil, os serviços já representavam 72 % do Produto Interno Bruto em 2015 (IBGE, 2015a). Esses números são importantes, pois nota-se que os serviços são responsáveis por grande parte do que se produz, consome e exporta em qualquer país que almeja ser competitivo (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 2014). Em contrapartida, para que esses movimentos econômicos realmente aconteçam, a empresa de serviços precisa ser bem sucedida em sua capacidade de ofertar uma experiência consistente e satisfatória a seus clientes (WEBSTER; SUNDARAM, 1998).

No entanto, essa consistência não é simples de ser alcançada, pois o cliente na maioria das vezes, em algum nível de contato participa do processo produtivo do serviço (BITNER *et al*, 1997; CHASE, 1978, 1981). Essa singularidade permite que a produção e o consumo do serviço aconteçam ao mesmo tempo (HESS; GANESAN; KLEIN, 2003), acentuando a percepção do cliente em relação ao que acontece na experiência de serviço (JOHNSTON; MICHEL, 2008). Características como essas admitem que o surgimento de falhas acabe sendo algo natural e inevitável (SMITH *et al*, 2012), dificultando no contexto de serviços a política “zero defeitos”² (REICHHELD; SASSER, 1990). Nota-se, portanto, que as falhas em serviços são difíceis ou impossíveis de se eliminar (DEWITT; BRADY, 2003). Todavia, a insatisfação decorrente de eventuais falhas, não pode se tornar uma situação comum entre os clientes (HART; HESKETT; SASSER, 1990), para isso, a empresa de serviços deve “recuperar” o serviço. Segundo o jornal britânico³ *The Economist* (2004): “Na América, as empresas bem administradas possuem estratégias de recuperação do serviço”.

A Recuperação do Serviço (RS) é um processo realizado após o surgimento de falhas, que tem por finalidade, resolver problemas, satisfazer e reter o cliente e melhorar o processo de serviço (GRÖNROOS, 1988; JOHNSTON; CLARK, 2012; MILLER; CRAIGHEAD; KARWAN, 2000; TAX; BROWN, 1998, 2000). A RS ainda mostra-se ascendente como uma área de pesquisa (SMITH *et al*, 2012). Trabalhos empíricos disponíveis aos profissionais de

² Foi uma política adotada por empresas de manufatura que ficou muito conhecida durante a década de 1980. Seu principal objetivo era assegurar a qualidade na fabricação de bens tangíveis. Para maior compreensão ver Deming (1990) e Schroeder (2008).

³ A matéria relata resultados de pesquisa realizada pelo renomado professor e pesquisador Christopher Voss.

serviços, indicam a sua viabilidade como uma ferramenta estratégica (BOSHOFF; ALLEN, 2000). Alguns deles, demonstram vários efeitos após o processo de recuperação, como por exemplo, o “paradoxo da recuperação”⁴ (HOCUTT; BOWERS; DONAVAN, 2006; McCOLLOUGH; BHARADWAJ, 1992; McCOLLOUGH, 2009), o aumento da lucratividade (HART; HESKETT; SASSER, 1990; JOHNSTON; MICHEL, 2008; TAX; BROWN, 1998), o marketing “boca a boca” (JONES; FARQUHAR, 2007; McCOLLOUGH; BERRY; YADAV, 2000; SPRENG; HARREL; MACKOY, 1995), a satisfação dos funcionários com o seu trabalho (BOSHOFF; ALLEN, 2000; BOWEN; JOHNSTON, 1999; LORENZONI; LEWIS, 2004), o aprimoramento de processos e o sistema de serviços (JOHNSTON; MICHEL, 2008; MICHEL; BOWEN; JOHNSTON, 2009; SMITH *et al*, 2012) e a lealdade dos clientes (RAMACHANDRAN; CHIDAMBARAM, 2012; SPRENG; HARREL; MACKOY, 1995; WANG; HSU; CHIH, 2014).

Apesar dessas diversas relações e resultados abordados pela literatura, uma das relações que mais se destaca ainda, é a de que esforços de recuperação são necessários para se alcançar a satisfação que não fora atingida dada a falha do serviço. Isto é, muitos estudos em RS se propõem a entender quais fatores ou ações são necessários para alcançar a satisfação dos clientes com a RS (BOSHOFF; LEONG, 1998; BROWN; COWLES; TUTEN, 1996; COLGATE; NORRIS, 2001; MATTILA, 1999, 2001; MATTILA; PATTERSON, 2004; McCOLLOUGH; BERRY; YADAV, 2000; McCOLLOUGH, 2009; MILLER; CRAIGHEAD; KARWAN, 2000; TAX; BROWN; CHANDRASHEKARAN, 1998).

Smith, Bolton e Wagner (1999), por exemplo, destacam que a recuperação deve ter atributos como: iniciativa (reconhecimento da falha), pedido de desculpas, resposta ágil e compensação. Lewis e McCann (2004), Miller, Craighead e Karwan (2000) e Schweikhart, Strasser e Kennedy (1993) por sua vez, abordam também a necessidade de se focar em aspectos mais psicológicos, tais como a empatia (colocar-se no lugar do cliente) e o acolhimento do problema. A oferta de garantias e compensações também parecem ser importantes na recuperação da satisfação (JOHNSTON; MICHEL, 2008). Desta maneira, esses trabalhos demonstram, ainda que de maneira indireta, que essas ações necessitam de melhores esforços da equipe de atendimento, o *empowerment*, isto é, a delegação de autoridade a esses funcionários⁵, poderia auxiliar nesse sentido (MILLER; CRAIGHEAD;

⁴ Trata-se de episódios onde os níveis de satisfação do cliente são maiores após a falha e sua posterior recuperação do que se a empresa houvesse prestado o serviço perfeitamente – sem erros - já na primeira vez. Para maiores detalhes ver McCollough e Bharadwaj (1992).

⁵ Todas as vezes que o termo funcionário(s) aparece nessa dissertação, ele se refere ao(s) funcionários de atendimento, que também são conhecidos como equipe de linha de frente ou da base da pirâmide organizacional.

KARWAN, 2000; SCHWEIKHART; STRASSER; KENNEDY, 1993). Muitos estudos, conceituais e empíricos em gestão e recuperação de serviços, evidenciam de modo geral, que o *empowerment* pode contribuir de forma estratégica na resolução de problemas (ver BOSHOFF; LEONG, 1998; BOSHOFF, 2005; BOWEN; JOHNSTON, 1999; BOWEN; LAWLER, 1992, 1995; HART; HESKETT; SASSER, 1990; MILLER; CRAIGHEAD; KARWAN, 2000; SCHWEIKHART; STRASSER; KENNEDY, 1993; TAX; BROWN, 1998). Segundo Boshoff e Allen (2000), o empoderamento⁶ contribui tanto na entrega inicial do serviço como no processo de recuperação. Grönroos (2009), por sua vez, aponta que é responsabilidade da empresa de serviços e seus funcionários, a execução de um processo de recuperação justo, que possa recuperar a satisfação do cliente. Para Bowen e Lawler (1992), o empoderamento confere autonomia e rapidez aos funcionários de atendimento, com isso, eles conseguem criar soluções espontâneas e criativas, que convertem clientes frustrados ou irritados em clientes satisfeitos. Segundo Hart, Heskett e Sasser (1990), funcionários empoderados devem satisfazer o cliente, com presteza e sem questionamentos e se possível, propiciar aos gestores através dessas experiências, novas idéias para melhorar o processo de serviço, o ambiente de trabalho e a própria satisfação do cliente. Assim, é possível sugerir que o empoderamento dos funcionários pode contribuir para o desenho de um processo de recuperação mais eficiente e superior em níveis de satisfação dos clientes.

Vale lembrar que, além dos funcionários dotados ou não de empoderamento, outro ator relevante, se não o principal em situações de recuperação, é o cliente, que assim como em experiências iniciais de serviço também percebe e avalia a experiência de recuperação. O cliente é parte essencial em muitas operações de serviço, em algumas delas seu papel é de um verdadeiro coprodutor (GRÖNROOS, 2009; LOVELOCK; WRIGHT, 2002; JOHNSTON; CLARK, 2012). Isso torna delicada a sua gestão, com complexidades semelhantes ao cuidado com os funcionários (NORMANN, 1993). Grönroos (2009) argumenta que os clientes estão se envolvendo cada vez mais junto aos processos do “fabricante”. Como atores humanos, eles têm tido uma necessidade de controlar as situações a sua volta, sobretudo as experiências de serviços (BATESON; HOFFMAN, 2001). Talvez isso aconteça, pelo fato de que em serviços, atribuir controle sobre como um processo deve-se realizar, pode trazer maior satisfação ao cliente (CHASE; JACOBS; AQUILANO, 2006). Dessa forma, entender o comportamento e a natureza dos clientes é fundamental para o processo de qualquer serviço

⁶ Nesta pesquisa o termo utilizado como tradução para *empowerment* será empoderamento. No entanto, esta pesquisa também compreende como expressões equivalentes: Delegação, outorga e concessão de poder, poder de decisão, recebimento de autoridade e autonomia para decidir.

(JOHNSTON; CLARK, 2012), até mesmo em processos de recuperação. Segundo Bradley e Sparks (2002), quando o cliente se encontra em uma experiência de serviço, seu comportamento pode variar pelo modo como ele acredita que influencia, muda ou controla a qualidade dos serviços recebidos, isto é, a percepção do cliente em relação a uma experiência de serviço varia de acordo com o seu *locus* de controle em serviços.

Locus de controle em serviços (LOCS) diz respeito à forma como um indivíduo compreende o controle que ele tem sobre os resultados ou a qualidade dos serviços que ele utiliza, caso ele acredite que o resultado dos serviços que ele experimenta é fruto de seus esforços e capacidades, ele possui LOCS “interno”, mas, se ele acredita que esses mesmos resultados, são na verdade provenientes de “forças externas”, como as práticas, filosofias e equipe de atendimento da empresa ou em último caso do “destino ou sorte”, ele deve ter LOCS “externo” (BRADLEY; SPARKS, 2002). Portanto, nota-se que esse conceito possui três dimensões que podem influenciar o controle percebido e a satisfação dos clientes em serviços. No entanto, esse trabalho tem foco apenas no LOCS externo do cliente, que atribui a qualidade ou o resultado do serviço aos diversos aspectos da empresa, onde talvez essa percepção de controle externo seja sensível ao empoderamento dos funcionários de atendimento, pois como proposto anteriormente, esta pesquisa entende que a eficácia da RS, depende substancialmente das ações empreendidas pela empresa e sua equipe de linha de frente bem como da percepção que os clientes têm dessas ações.

Expandindo o conceito de LOCS externo para uma situação de falha e recuperação em serviços, sugere-se que o cliente com níveis elevados de LOCS externo, tendo algum problema, por exemplo, relacionado à compra de um pacote de viagem de férias. Ao reclamar e receber o atendimento por parte da agência de viagens, esse cliente tenderá a ter uma maior percepção dos esforços da agência, sendo mais nítido para ele, as qualidades das ações colocadas em prática pela agência de viagens, ações essas que podem ser empoderadas. Em contrapartida, o cliente com níveis baixos de LOCS externo, diante da mesma situação, não deve perceber os esforços qualitativos da agência de viagens, por mais que os mesmos tenham características relevantes como rapidez e eficiência, características essas, geralmente encontradas em funcionários empoderados. Sugere-se que isso aconteça, dado que o cliente com alto LOCS externo tem uma maior crença de que o controle do serviço é do prestador e não dele. Já o cliente com baixo LOCS externo deve ter uma menor crença em relação ao controle que o prestador de serviços tem de suas filosofias e práticas de atendimento. Portanto, em uma situação de RS, a influência do empoderamento do funcionário na satisfação do cliente com a recuperação do serviço pode ser afetada pelo LOCS externo do

cliente, pois caso esse LOCS seja baixo, supõe-se que o cliente não perceba o empoderamento do funcionário de atendimento, conseqüentemente tendo menores níveis de satisfação. Por outro lado, supõe-se que clientes com níveis elevados de LOCS externo devam ter maior percepção do empoderamento do funcionário, o que naturalmente elevaria sua satisfação em relação à recuperação do serviço.

Outra questão importante na recuperação do serviço, além de aspectos psicológicos como o LOCS do cliente, é que em certas situações de falha, é imprescindível que o prestador do serviço consiga no mínimo “trazer” o cliente ao momento anterior da falha, ou seja, antes de ele despendar gastos financeiros. Uma das estratégias mais usadas nesse sentido é a compensação (GRÖNROOS, 2009; LEWIS; SPYRAKOPOULOS, 2001; LOVELOCK, 1995). A compensação pode ser realizada através de um reembolso financeiro, um serviço grátis, oferta de brindes, descontos ou cupons (DAVIDOW, 2003; DURVASULA; LYSONSKI; MEHTA, 2000; MATTILA; PATTERSON, 2004). Sendo assim, a compensação pela falha é uma característica importante do processo de RS, que pode influenciar em como o cliente percebe os esforços de RS da empresa a fim de aumentar a sua satisfação após a falha. Em vista do exposto, o presente estudo busca e pretende compreender se a satisfação com a RS sofre influência da percepção do cliente em relação ao empoderamento do funcionário de atendimento e se o LOCS externo do indivíduo, bem como a compensação afetam essa relação. Desta forma, coloca-se o seguinte problema de pesquisa:

O empoderamento do(s) funcionário(s) de atendimento influencia a satisfação do cliente com a recuperação do serviço? Como o LOCS externo do cliente e a compensação interferem nessa relação?

Para responder ao problema de pesquisa proposto, foi utilizado o método combinado de *survey* e experimento. No *survey*, foram abordados clientes que tiveram problemas reais e sua posterior recuperação em serviços bancários. Já no experimento, foram abordados estudantes universitários, que foram expostos a um cenário de falha e recuperação, em serviços de entrega de compras *online*. Em termos de resultados e contribuições, do ponto de vista acadêmico, a presente pesquisa pretende colaborar com a validação empírica quanto à relevância do empoderamento no contexto da RS, corroborando e agregando novas descobertas a outros trabalhos que tratam desse conceito (BOSHOF; LEONG, 1998; BOWEN; LAWLER, 1992; HART; HESKETT; SASSER, 1990; MILLER; CRAIGHEAD; KARWAN, 2000; TAX; BROWN, 1998). Para isso, ela integra o conceito de *locus de*

controle ao empoderamento e mostra como o locus de controle do cliente influencia a percepção de empoderamento e conseqüentemente a satisfação do cliente e como a compensação pode afetar esse conceito psicológico. O trabalho testa e comprova essas relações por meio da metodologia combinada, o que proporciona maior validade aos resultados encontrados e está em linha com as demandas da área de pesquisa, que apontam a importância dessa abordagem no exame de pesquisas em RS (GOLDSTEIN *et al.*, 2002).

Seguindo as sugestões de Michel, Bowen e Johnston (2009), que afirmam que na maioria das vezes, os estudos em RS não integram as principais perspectivas teóricas (Marketing, Operações e Gestão/RH), deficiência essa que tem promovido a falha da própria RS. O presente estudo também propõe uma abordagem distinta em relação à construção da pesquisa, propondo um modelo que relaciona conceitos das três perspectivas e ainda acrescenta mais uma variável que tem suas raízes na psicologia, o locus de controle, esperando assim poder contribuir para a integração das três vertentes e acrescentar novas descobertas. Em relação às contribuições práticas, esta pesquisa espera proporcionar aos gestores de serviços, conhecimentos sobre quais as ações e estratégias de RS são mais assertivas, junto à satisfação do cliente e como o perfil psicológico do cliente enxerga essas ações. Essa preocupação em verificar a relação do cliente com as ações de RS são oportunas, haja vista que clientes com perfil de LOCS externo, geralmente são sensíveis ao marketing boca a boca, sendo também leais e preocupados em fornecer *feedback* ao prestador de serviços (BRADLEY; SPARKS, 2002).

Esse trabalho será organizado e dividido em cinco capítulos. O primeiro como foi visto, trata da introdução do leitor ao campo, relevância, justificativa, problema e objetivo da pesquisa. O segundo trata da revisão da literatura, relacionando vários conceitos e propondo o modelo teórico e as hipóteses desse trabalho. O terceiro capítulo é responsável por discutir os problemas e características das metodologias de pesquisa empregadas na RS, neste capítulo também é justificada a escolha da combinação de métodos, depois são dissecados os procedimentos específicos de cada um (*survey* e experimento). O quarto capítulo apresenta os resultados obtidos através da análise dos dados coletados. Finalmente, o quinto capítulo, realiza o desfecho desta dissertação, tecendo uma discussão sobre os resultados encontrados, considerações finais, contribuições acadêmicas e práticas, limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A presente revisão realiza um panorama sobre a recuperação do serviço, tratando sobre suas raízes e seu desenvolvimento, mostrando assim, a sua evolução histórica. Dando prosseguimento, o texto também trata das visões (áreas) que influenciaram as teorias de recuperação. Entrando mais a fundo na proposta desta pesquisa, são discutidos também, o processo e os resultados da recuperação do serviço, a satisfação com a recuperação, a lealdade em serviços, o empoderamento em operações, o locus de controle em serviços e a compensação. Ao longo da revisão, será também apresentado o modelo conceitual desse trabalho e suas hipóteses de pesquisa.

2.1 HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DA RECUPERAÇÃO DO SERVIÇO

O conceito de recuperação do serviço como ferramenta prática e foco de pesquisa, sobretudo em marketing tem evoluído através do tempo. Contudo, antes das décadas de 1970/1980, seu uso estava atrelado à restauração de computadores ou falhas relacionadas a telecomunicações (BROWN; COWLES; TUTEN, 1996). De acordo com Johnston e Fern (1999), o termo recuperar no contexto de serviços foi utilizado pela primeira vez no final da década de 1980, pela British Airways em uma campanha chamada “Colocando o cliente em 1.º lugar” (ZEMKE; SCHAAF, 1989). Tal contribuição é atribuída a Donald Porter, ex-executivo da empresa aérea, que na época – depois de anos de gestão como órgão do governo e após ser privatizada - pôde promover diversos esforços em compreender melhor as expectativas dos clientes (ZEMKE; SCHAAF, 1989).

Relembrando antigos comentários do próprio Donald Porter, o termo foi cunhado para descrever conselhos simples e que são repetidos com frequência, como por exemplo, i) Se as coisas estão dando errado com frequência (costume), alguém está preocupado em fazer com que as mesmas voltem a dar certo? ou ii) Alguém vai se propor a ajudar o cliente? iii) Quem tomará alguma atitude, que compense os efeitos negativos da falha acontecida (estrago)? iv) Sabe-se onde, quando ou como apresentar um singelo pedido de desculpas? Em síntese, o termo surgiu com a conotação de que era imprescindível, a aplicação de esforços para que as coisas que estavam dando errado voltassem a “dar certo” (ZEMKE; SCHAAF, 1989).

Neste mesmo período, com uma atenção mais voltada à qualidade em serviços, destaca-se o que seria uma das primeiras e mais utilizadas definições para a RS: Ações corretivas, realizadas de imediato, no sentido de corrigir falhas que possam surgir na

prestação do serviço (GRÖNROOS, 1988). Para Brown, Cowles e Tuten (1996), o prestador de serviços deve criar uma experiência de serviço que atende ou excede as expectativas dos clientes, mas, caso isso não ocorra em virtude de falhas, ou quando o serviço não é fornecido de maneira confiável, a RS é uma opção aceitável e estratégica.

Apesar dos seminais trabalhos (ver BELL; ZEMKE, 1987; GRÖNROOS, 1988; ZEMKE; BELL, 1990; ZEMKE; SCHAAF, 1989) que inseriram o termo “recuperar” no contexto de serviços, os autores Brown, Cowles e Tuten (1996), Durvasula, Lysonski e Mehta (2000) e Smith *et al* (2012) afirmam que o ponto de partida, para que pesquisadores e profissionais da área de serviços voltassem fortemente suas atenções para essa nova área prática e de pesquisa que emergia, se deu com o famoso artigo “*The profitable art of service recovery*” de Hart, Heskett e Sasser (1990). Neste trabalho conceitual, surgem os primeiros indícios, de questões que seriam estudadas tenazmente de forma empírica nas décadas seguintes, como: o empoderamento e a capacitação dos funcionários, a correção e o desenvolvimento de um melhor sistema de serviço e recuperação, a satisfação em níveis superiores aos de um serviço em que não houve falhas e a lucratividade após a RS. Em virtude do crescimento das economias baseadas em serviços (BATESON; HOFFMAN, 2001; GRÖNROOS, 2009) bem como das estratégias organizacionais focadas no cliente, a pesquisa em RS vem se desenvolvendo rapidamente nos últimos 20 anos (JOHNSTON; MICHEL, 2008). Outros fatores que fazem com que a RS continue a receber atenção de gestores e pesquisadores são, o aumento das expectativas dos consumidores e as respostas competitivas existentes no mercado para atender e exceder essas mesmas expectativas (BROWN; COWLES; TUTEN, 1996).

Por fim, Johnston e Michel (2008), percebem que a RS na verdade leva a três resultados distintos, ou pelo menos deveria, sendo eles: a recuperação de clientes (clientes satisfeitos), a recuperação do processo (processos melhores) e a recuperação do funcionário (funcionários mais satisfeitos com seu trabalho). Evoluindo esse raciocínio, Michel, Bowen e Johnston (2009), desenvolveram uma abordagem mais completa e integrada. Para eles, a RS se refere às ações integradas e promovidas pelo prestador do serviço, no intuito de reestabelecer a satisfação e a lealdade do cliente, assegurando também, que falhas implicam em aprendizado e melhora do processo, consequentemente capacitando e premiando os funcionários para este propósito. Assim, nota-se que de seu início como um termo simples (ZEMKE; SCHAAF, 1989), passando por um desenvolvimento robusto durante a década de 1990, o conceito evoluiu e tem ficado cada vez mais complexo e dinâmico (TAX; BROWN, 2000). Durante esse processo temporal, a literatura recebeu contribuições de diversas áreas de

estudo, como Marketing, Operações e Gestão/Recursos Humanos (JOHNSTON; MICHEL, 2008). A seguir, será apresentada e discutida a RS sob a perspectiva de cada uma dessas áreas.

2.2 AS PERSPECTIVAS DA RECUPERAÇÃO DO SERVIÇO (MARKETING, OPERAÇÕES E GESTÃO/RH)

A literatura sobre gestão de serviços reconhece em suas raízes, ser composta por conhecimentos advindos da gestão de operações e do marketing (BATESON; HOFFMAN, 2001; CHASE; JACOBS; AQUILANO, 2006; HESKETT, 1986). Tempos depois, dado o serviço possuir forte interação humana e pessoal entre cliente e prestador de serviço percebeu-se que a gestão/recursos humanos, também tinha função importante (LOVELOCK, 1995; LOVELOCK; WRIGHT, 2002). Com a literatura em RS não poderia ser diferente, pois basicamente ela se insere e recebe contribuições acadêmicas e práticas das mesmas três perspectivas de conhecimento, naturalmente preocupadas com abordagens distintas, são elas: Marketing (aborda a experiência e a satisfação do consumidor), Operações (aprendizado com e a correção de falhas no processo) e Gestão/RH (como preparar os colaboradores para atenderem falhas e recuperá-las), (JOHNSTON; MICHEL, 2008; MICHEL; BOWEN; JOHNSTON, 2009; MILLER; CRAIGHEAD; KARWAN, 2000).

Importante ressaltar que as abordagens não estão ligadas ou surgiram da natureza dos conhecimentos e *background* teórico dos autores e pesquisadores em RS, mas sim, dos achados de seus trabalhos. Em outras palavras, as perspectivas emergiram dos resultados advindos das pesquisas empíricas, independente de seus objetivos centrais (cliente, processo ou gestão). Os resultados em maior volume ou mais relevantes acabavam de forma natural mostrando um perfil mais de Operações (ver JOHNSTON; MEHRA, 2002; JOHNSTON; MICHEL, 2008; MILLER; CRAIGHEAD; KARWAN, 2000; SMITH *et al*, 2012), de Marketing (ver ANDREASSEN, 2000; HESS; GANESAN; KLEIN, 2003; MATTILA; PATTERSON, 2004; McCOLLOUGH; BERRY; YADAV, 2000) ou de Gestão/RH (ver BOSHOF; ALLEN, 2000; BOSHOF; LEONG, 1998; BOWEN; JOHNSTON, 1999; HART; HESKETT; SASSER, 1990), mas em alguns casos, apresentavam um composto de duas visões (ver MATTILA, 1999; MICHEL, 2001) ou das três (ver TAX; BROWN, 1998; BOSHOF, 1997), mas, quase sempre emergindo contribuições para as três áreas com predominância de resultados para uma delas.

2.2.1 A perspectiva de marketing

Os textos conceituais e *insights* sobre a recuperação do serviço começaram a ser escritos por pesquisadores e profissionais da área de gestão e marketing de serviços (ver BELL; ZEMKE, 1987; GRÖNROOS, 1988; HART; HESKETT; SASSER, 1990; KELLEY; DAVIS, 1994; ZEMKE; SCHAAF, 1989). Consequentemente a visão dos mesmos era focada em resultados e benefícios derivados de uma preocupação centrada basicamente nos consumidores. Era natural essa abordagem, dado seu nascimento estar enraizado no processo de gestão de reclamações (BOLFING, 1989; GILLY, 1987). O objetivo desses trabalhos estava em entender as necessidades de clientes em situações de falha (ANDREASSEN, 2000; KELLEY; DAVIS, 1994), como atendê-lo (BOSHOFF, 1997), as etapas ou ações necessárias para tanto (BELL; ZEMKE, 1987; ZEMKE; BELL, 1990), quais os atributos que eles percebem como importantes - tratamento justo/equitativo, compensação - (BLODGET; HILL; TAX, 1997; DE RUYTER; WETZELS, 2000; MATTILA, 2001; McCOLL-KENNEDY; SPARKS, 2003; TAX; BROWN; CHANDRASHEKARAN, 1998) e quais benefícios as empresas teriam caso esses esforços fossem realizados (HOCUTT; BOWERS; DONAVAN, 2006; JONES; FARQUHAR, 2007; McCOLLOUGH; BHARADWAJ, 1992; McCOLLOUGH; BERRY; YADAV, 2000; SPRENG; HARREL; MACKOY, 1995).

Para Michel, Bowen e Johnston (2009) essa perspectiva está baseada em dois fundamentos essenciais. Primeiramente, a percepção de justiça é um forte condutor da satisfação do cliente junto ao esforço de recuperação. Em segundo lugar, embora as empresas consigam recuperar clientes após um fracasso, é muito difícil de recuperar os mesmos depois de várias falhas, pois perde-se a confiança de que a justiça poderá ser restaurada, mesmo a longo prazo (HESS; GANESAN; KLEIN, 2003).

Assim, muito do que foi escrito sobre a RS nessa perspectiva, trata sobre questões direcionadas ao relacionamento com o consumidor, como, sua expectativa, satisfação e lealdade. Por isso, esses trabalhos e teorias são assimilados como a recuperação sob o prisma da área de marketing.

2.2.2 A perspectiva de operações

Com o desenvolvimento empírico da RS, novas descobertas foram sendo agregadas ao longo do tempo. Dado que suas raízes estavam ligadas a recuperação da satisfação do cliente, prejudicada por erros na realização de um serviço, era necessário melhorar o processo de

serviço (GRÖNROOS, 1988; JOHNSTON; MICHEL, 2008). O serviço deveria ser corrigido, para ser executado de maneira correta com maior qualidade e consistência (BROWN; COWLES; TUTEN, 1996; WEBSTER; SUNDARAM, 1998) e para isso, seria interessante analisar as falhas (BOLFING, 1989; BOTSCHEN; BSTIELER; WOODSIDE, 1996; GILLY, 1987; SHOSTACK, 1984; STAUSS, 1993) por meio da coleta de dados ou informações advindas de reclamações dos clientes e/ou de observações dos próprios funcionários (BOSHOFF, 1997; JOHNSTON; MEHRA, 2002; TAX; BROWN, 1998).

Os passos seguintes seriam a implantação de novas ideias, a correção de erros, a melhoria dos processos (BROWN; COWLES; TUTEN, 1996; JOHNSTON, 1995a; JOHNSTON; CLARK, 2012; JOHNSTON; MICHEL, 2008; SCHLESINGER; HESKETT, 1991; TAX; BROWN, 2000) e por fim, o aperfeiçoamento do sistema de recuperação e serviços (EDVARDSSON; TRONVOLL, HÖYKINPURO, 2011; HOFFMAN; KELLEY; ROTALSKY, 1995; SMITH; KARWAN; MARKLAND, 2009, 2012; SMITH; KARWAN, 2009; SMITH *et al*, 2012). Como se pode notar, a maioria das ações que objetivam melhorar o processo da RS e o próprio serviço necessitam em grande parte da contribuição dos funcionários de atendimento, afinal são eles que conhecem e estão mais próximos da operação de serviço (BOSHOFF; ALLEN, 2000). No entanto, essa vantagem pode ser desperdiçada, caso esses funcionários não tenham “poder” para resolver problemas. Segundo Bowen e Johnston (1999) e Schweikhart, Strasser e Kennedy (1993) o empoderamento, seria de grande auxílio para a RS. Essa estratégia trata da concessão de poder ao funcionário para que ele possa agir em favor dos clientes e influenciar o desempenho da empresa (BOWEN; LAWLER, 1992).

Nessa linha, a perspectiva de operações sobre a RS evidencia ter maior cuidado com a qualidade dos processos (SCHMENNER, 1999) e o próprio resultado do serviço, utilizando-se de várias técnicas para seu aprimoramento. Johnston e Clark (2012), por exemplo, afirmam que a RS faz parte de um ciclo contínuo de aprendizagem e melhoria, que utiliza o *feedback* de clientes e funcionários sobre falhas, problemas reais e potenciais para promover a melhoria do processo de serviço. Em resumo as pesquisas sobre RS que possuem um olhar de operações tratam de questões como, a qualidade do serviço, tipos e impacto das falhas, aprendizado com falhas, melhores práticas, análise das reclamações como fonte de dados e informações para melhoria dos processos de serviço ou do sistema como um todo e modelos processuais de recuperação.

2.2.3 A perspectiva de gestão/recursos humanos

A literatura em RS também tem intensa preocupação com a gestão/recursos humanos, estudos dessa vertente preocupam-se em preparar tecnicamente e psicologicamente os funcionários na tratativa das falhas bem como no próprio suporte/atendimento ao cliente atingido pela falha ou erro (BOWEN; JOHNSTON, 1999; HART; HESKETT; SASSER, 1990; JOHNSTON; MICHEL, 2008; TAX; BROWN, 1998), em compreender o papel e os fatores que afetam o desempenho do funcionário na execução da recuperação (BOSHOFF; ALLEN, 2000; BOSHOFF; LEONG, 1998) e em formas de recuperá-los após processos desgastantes de RS realizados junto aos clientes (BOWEN; JOHNSTON, 1999; MICHEL; BOWEN; JOHNSTON, 2009).

Essa abordagem é importante, pois as empresas de serviços têm focado na capacitação dos funcionários para que os mesmos possam fornecer a RS sob a ótica do cliente (BROWN; COWLES; TUTEN, 1996). Para Mattila (1999), os gerentes de serviços devem “educar” os funcionários para serem responsáveis pela satisfação de seus clientes. Um dos primeiros estudos a olhar para dentro da organização que realiza a recuperação foi o de Bowen e Johnston (1999). Para os autores satisfazer os clientes “externos” após um processo de RS implica em grande estresse, experiências e sentimentos negativos para os clientes “internos”, isto é, para os funcionários da linha de frente. Assim, a empresa de serviços também deve “recuperá-los” para que se sintam mais confiantes e tranquilos na execução de novos tratamentos de recuperação. Alguns trabalhos anteriores (HART; HESKETT; SASSER, 1990; TAX; BROWN, 1998) também discorrem sobre a importância de treinar e conceder empoderamento aos funcionários, afinal os funcionários desempenham um papel crucial tanto na prestação inicial de um serviço como na sua recuperação (BOSHOFF; ALLEN, 2000). Em resumo a perspectiva de gestão/rh trata de questões ligadas à capacitação dos funcionários para recuperação de clientes ou deles mesmos quando têm experiências e sentimentos negativos após a experiência de recuperação (MICHEL; BOWEN; JOHNSTON, 2009).

Portanto, percebe-se que as diferentes perspectivas focam em aspectos cruciais da gestão e recuperação do serviço, tais como a satisfação com a recuperação (HESS; GANESAN; KLEIN, 2003; MATTILA, 2001; McCOLL-KENNEDY; SPARKS, 2003), a implantação de novas idéias e a melhoria dos processos (JOHNSTON; CLARK, 2012; JOHNSTON; MICHEL, 2008; TAX; BROWN, 2000) e a capacitação e recuperação dos funcionários (BOSHOFF; ALLEN, 2000).

Na maioria das vezes, no entanto, esses estudos não integram esses conceitos ou não abordam em conjunto as perspectivas das três áreas (marketing, operações e gestão/rh), essa deficiência tem promovido a falha da própria recuperação do serviço (MICHEL; BOWEN; JOHNSTON, 2009). Em vista disso, o presente estudo propõe um modelo que relaciona conceitos das três áreas e ainda acrescenta mais uma variável que tem suas raízes na psicologia. A seguir será discutido o conceito da RS como um processo que busca resultados, depois é ilustrado o modelo teórico desta pesquisa e porque ele propõe relações mais complexas entre conceitos das diferentes perspectivas em RS.

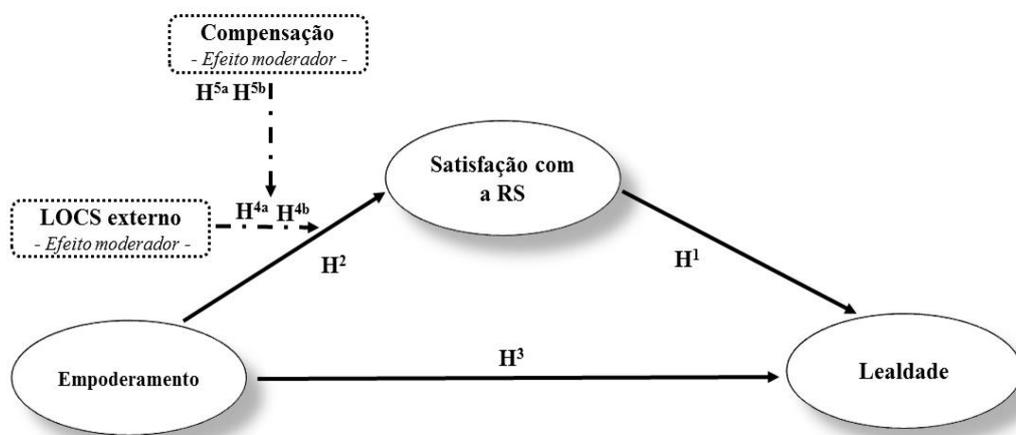
2.3 RECUPERAÇÃO DO SERVIÇO: PROCESSO E RESULTADO

A Recuperação do Serviço definida nessa pesquisa como “um processo realizado após o surgimento de falhas, que tem por finalidade resolver problemas, satisfazer e reter o cliente e melhorar o processo de serviço”, propõe uma visão bem voltada a processo e resultado. O resultado é uma solução satisfatória entregue ao consumidor, por outro lado o processo, que é permeado por diversas ações é importante para se chegar até ela, sendo que ambos têm papel central na satisfação do cliente (ZEMKE; BELL, 1990). As pesquisas iniciais em RS falam de um conteúdo ou pacote de ações para a recuperação. No clássico trabalho de Bell e Zemke (1987), os autores sugerem a primeira “receita da recuperação”, constituída por cinco “ingredientes”: pedido de desculpas, reparação imediata da falha, empatia, compensação e por fim o acompanhamento do cliente. Outros trabalhos agregam ou simplificam essa “receita” (BITNER; BOOMS; TETREAULT, 1990; JOHNSTON, 1995a; KELLEY; HOFFMAN; DAVIS, 1993). Mas, em resumo as principais ações são: o reconhecimento da falha, empatia (colocar-se no lugar do cliente), pedido de desculpas, acolhimento do problema, resolução do problema, oferta de garantias e compensação (JOHNSTON; MICHEL, 2008).

Durante algum tempo as discussões e pesquisas em RS mantiveram-se fortemente atreladas a essas ações ou etapas do processo de recuperação e à relação desse processo com a satisfação do cliente. No entanto, em anos mais recentes vários estudos perceberam a complexidade do processo de RS, isso permitiu maiores descobertas bem como a proposição de modelos mais avançados que captam vários fatores do processo da RS (ver BOSHOFF, 1997; GOLDSTEIN *et al*, 2002; McCOLL-KENNEDY; SPARKS, 2003; MILLER; CRAIGHEAD; KARWAN, 2000; SMITH; BOLTON; WAGNER, 1999; STEWART, 1998; TAX; BROWN; CHANDRASHEKARAN, 1998; TAX; BROWN, 1998).

Baseando-se nesses modelos e realizando uma síntese das diferentes visões (Marketing, Operações e Gestão/RH), foi criado um modelo que considera aspectos relacionados à execução ou às ações providas pelos funcionários (empoderamento e compensação), a forma como o cliente percebe e avalia esses esforços (LOCS externo) e finalmente como isso afeta a sua satisfação e lealdade. Assim, esse trabalho propõe e pretende testar empiricamente o modelo teórico abaixo (figura 1):

Figura 1 - Modelo Teórico da Pesquisa



Fonte: Autor

Nas próximas seções da revisão de literatura, são discutidos detalhadamente cada um desses conceitos e como os mesmos se inter-relacionam, desta forma, apresentando-se também as hipóteses desse trabalho.

2.4 SATISFAÇÃO COM A RECUPERAÇÃO DO SERVIÇO

Diferentemente de produtos, em serviços, a satisfação dos clientes é particularmente ligada à resolução de problemas (SPRENG; HARREL; MACKOY, 1995). Segundo Mattila e Patterson (2004) o encontro de serviço e as ações de recuperação são na verdade “trocas sociais”, realizadas através de intensa interação, entre o prestador do serviço e o cliente, isso acaba tornando-se elemento crucial para a satisfação do cliente. Satisfação é o cumprimento de algo que foi prometido ao consumidor, isto é, o julgamento pelo consumidor das características de um produto ou serviço que foi provado ou está sendo provado, e que conseqüentemente lhe proporciona níveis baixos ou altos de prazer (OLIVER, 2014). O

conceito de satisfação na RS segue esse mesmo raciocínio, todavia, esse julgamento ou análise do consumidor está atrelado às ações realizadas pelo prestador do serviço, a fim de recuperar a satisfação desse cliente depois de uma situação de falha.

Para Andreassen (2000) a satisfação com a RS é o cruzamento do que o cliente esperava em termos de esforços de recuperação, com o que foi efetivamente realizado pela empresa de serviços. Assim, quando as empresas de serviços promovem esforços de recuperação dentro de níveis esperados ou até mesmo os ultrapassam, os consumidores acabam por experimentar uma nova satisfação, que pode ser chamada de satisfação com a RS. No entanto, ações de recuperação que não atendem às expectativas dos clientes geram insatisfação (BOSHOF; LEONG, 1998; COLGATE; NORRIS, 2001; MATTILA, 1999; 2001; McCOLLOUGH; BERRY; YADAV, 2000; McCOLLOUGH, 2009; MILLER; CRAIGHEAD; KARWAN, 2000; SPRENG; HARREL; MACKOY, 1995).

A satisfação com a RS é influenciada por diversos fatores, como por exemplo, onde a falha do serviço aconteceu, no processo ou no resultado (SMIT; BOLTON; WAGNER, 1999) ou ainda, quem foi o primeiro a notar a falha, cliente ou prestador de serviços (MATTILA, 1999). Todavia, o fator que mais influencia a satisfação com a RS é a importância que o cliente atribui à falha (ANDREASSEN, 2000; McCOLLOUGH, 2009; MATTILA, 1999). Sendo assim, essa variável será examinada como fator de controle na presente dissertação. Mensurar a satisfação do consumidor em relação ao processo de recuperação tem sido desafiador e alvo de diversas pesquisas (ver BOSHOF; LEONG, 1998; BROWN; COWLES; TUTEN, 1996; COLGATE; NORRIS, 2001; DURVASULA; LYSONSKI; MEHTA, 2000; HOCUTT; BOWERS; DONAVAN, 2006; MATTILA; PATTERSON, 2004; SPRENG; HARREL; MACKOY, 1995). Essa preocupação tem surgido, pois achados consistentes e uniformes, independentes da perspectiva teórica aplicada, sugerem que quanto maior o nível de desempenho da recuperação maior é a satisfação com ela, logo, esse tipo de resultado apoia a importância de uma RS com altos níveis de desempenho (McCOLLOUGH; BERRY; YADAV, 2000; McCOLLOUGH; 2009). Por outro lado, oferecer um desempenho de RS acima da média para segmentos com expectativas menores, não surte muito efeito na satisfação com a RS (HESS; GANESAN; KLEIN, 2003).

Em seu estudo no contexto de restaurantes, Mattila (1999), sugere que a satisfação com o serviço sem falhas foi maior do que a satisfação com a tentativa de recuperação de falhas graves, isso pressupõe que pode ser extremamente difícil para restaurantes se recuperarem de falhas que na visão do cliente foram muito importantes. Zemke e Bell (1990), afirmam que os clientes não esperam que os prestadores de serviços sejam perfeitos, porém,

esperam que eles tenham cuidado no que estão fazendo, sendo que falhas mais severas ameaçam a existência do relacionamento, podendo encurtá-lo e potencialmente ter um efeito diferente sobre a expectativa dos clientes em relação à RS (HESS; GANESAN; KLEIN, 2003). Isto é, talvez em restaurantes, cumpra a observação de Brown, Cowles e Tuten (1996), que destacam que em alguns casos a recuperação sozinha pode não ser uma estratégia suficiente, nesses casos a estratégia preferível e o objetivo central deve ser a consistência de qualidade na prestação inicial do serviço, o que para eles pode ter um impacto maior na percepção do cliente, em termos de qualidade, imagem da empresa e expectativas de futuras interações do que uma RS. Nesses eventos específicos, a RS deve ser utilizada apenas como um meio para alcançar a confiabilidade do serviço.

Em resumo, a satisfação com a RS decorre da avaliação que os clientes fazem em relação aos esforços da empresa em recuperar uma falha surgida na prestação do serviço. A literatura demonstra que questões como tipo e importância da falha, ator que percebeu primeiramente a falha e desempenho ou eficiência da recuperação têm forte impacto no nível dessa satisfação.

2.5 LEALDADE EM SERVIÇOS

As principais atividades de marketing de uma empresa estão relacionadas ao desenvolvimento, manutenção e melhoria da lealdade dos clientes com seus produtos e serviços (DICK; BASU, 1994). Segundo Boshoff (1997), a lealdade não deve ser vista de maneira isolada, ela deve fazer parte de uma estratégia global, que tem por objetivo entregar serviços de alta qualidade, gerando valor para o cliente e valor econômico em longo prazo para a empresa. Nessa linha, muitas empresas têm olhado a lealdade do cliente, como algo muito mais importante do que o próprio lucro financeiro (HESKETT *et al*, 1994), essa afirmação faz sentido, pois as empresas dependem dos clientes para sobreviver. Em vista disso, se torna fundamental e relevante a descoberta de ações e processos de tratamento de reclamações, que possam aumentar a satisfação e a lealdade dos clientes (CONLON; MURRAY, 1996). Gremler e Brown (1996) definem lealdade em serviços, como o comportamento onde o cliente repete suas compras em um mesmo provedor, tem atitudes positivas em relação a ele e sempre que necessário o considera como única fonte de consumo. Esse conceito segue a operacionalização feita por Boshoff (2005), que aferiu essa dimensão, sob o prisma do cliente ter vontade de recomendar seu banco para outras pessoas e se ele tinha intenção de continuar usando os mesmos serviços bancários futuramente.

Em primeira instância, a recuperação do serviço tem sido utilizada como um caminho para se atingir a satisfação de clientes que sofreram com falhas, no entanto, quando isso acontece, geralmente ela também afeta a lealdade desses clientes (DE RUYTER; WETZELS, 2000; KAU; LOH, 2006; MILLER; CRAIGHEAD; KARWAN, 2000; SMITH; BOLTON; WAGNER, 1999). Tax e Brown (1998), afirmam que a fim de resolver os problemas em serviços de modo mais eficiente, empresas de classe mundial, têm investido maciçamente na gestão de relacionamentos com clientes, isso conseqüentemente mantém a lealdade dos mesmos. Isto é, a recuperação do serviço também tem buscado atingir o *output* lealdade (BROWN, 2000). Colgate e Norris (2001), apontam em seu estudo, que alguns casos onde os indivíduos são clientes do banco há muito anos e sofreram com falhas que não foram devidamente recuperadas, sentem-se “traídos” pelo banco e acabam deixando esse relacionamento. Como se pode notar, as falhas em serviços têm relevante potencial para destruir a lealdade. No entanto, a eficiente aplicação de técnicas de recuperação, serve para manter ou até mesmo aumentar os níveis de lealdade do cliente (MILLER; CRAIGHEAD; KARWAN, 2000). Para Swanson e Kelley (2001), procedimentos treinados e bem estabelecidos de RS conseguem aumentar a lealdade dos clientes bem como propagar o marketing boca a boca.

Através de um *survey*, Hoffman, Kelley e Rotalsky (1995), descobriram que não importa o tipo da falha ou a sua importância, em geral é possível recuperar clientes de vários incidentes, os achados da pesquisa mostraram que 75% dos clientes foram retidos. Mattila (2001), através de um experimento com três cenários em distintos serviços (restaurante, cabeleireiro e lavanderia) descobriu que a oferta de desculpas e um desconto de 20% como ações de RS conseguiram relevante impacto tanto na satisfação como na lealdade dos clientes, tendo maior efeito, no caso dos serviços de corte de cabelo do que nos serviços de restaurante e lavagem a seco. Smith, Bolton e Wagner (1999), também sugerem que em situações de falha, a RS tem capacidade substancial tanto para satisfazer o cliente como para reforçar a sua lealdade.

Em geral, respostas de recuperação que não coincidem com o que os clientes esperam prejudicam significativamente a satisfação e a lealdade dos mesmos (MILLER; CRAIGHEAD; KARWAN, 2000). Diante das premissas apresentadas, sugere-se a primeira hipótese desse trabalho:

H¹: A satisfação do cliente com a recuperação do serviço influencia positivamente a sua lealdade com a empresa de serviços.

2.6 EMPODERAMENTO EM OPERAÇÕES

Todo cliente com problemas deseja ter seu conflito resolvido com rapidez (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014) e eficiência. Os clientes que tiveram algum problema em uma experiência de serviço, não querem ser atendidos por outras pessoas ou serem convidados a voltar no momento em que o gerente ou supervisor esteja presente, apenas querem ter o seu problema resolvido (BOSHOFF; ALLEN, 2000). Para isso, as empresas precisam ter funcionários de atendimento com poder para resolver esses problemas (TAX; BROWN, 1998; CARLZON, 2005). De acordo com Grönroos (2009) e Carlzon (2005), o ideal seria que os funcionários de atendimento envolvidos em “encontros de serviço”, tivessem autoridade para tomar decisões imediatas. Caso contrário, oportunidades de vendas, de recuperar o serviço, corrigir erros e/ou problemas de qualidade não serão usadas de forma inteligente. Para auxiliar esse tipo de conflito, uma estratégia benéfica seria o *empowerment* (BOWEN; JOHNSTON, 1999). Essa ferramenta tem sido proposta para a obtenção de vantagem competitiva, dado que a mesma traz maior qualidade na prestação de serviços (LASHLEY, 1999) bem como na manufatura (HILL, 2000; GAITHER; FRAZIER, 2002).

Empowerment ou empoderamento, de acordo com Bowen e Lawler (1992), significa fornecer aos funcionários da linha de frente: (1) informações sobre o desempenho da empresa; (2) recompensas baseadas no desempenho da empresa; (3) conhecimentos que permitam que os funcionários compreendam melhor e possam contribuir para o desempenho da empresa e (4) poder para tomarem decisões que influenciam a direção e o desempenho da empresa. Para Hart, Heskett e Sasser (1990), empoderamento diz respeito ao acesso a determinados recursos, que permitam aos funcionários tomar decisões, condição essa que, em muitas empresas, apenas os gestores possuem. O empoderamento concede poder ao funcionário, para que ele possa agir em favor dos clientes e influenciar o desempenho da empresa (BOWEN; LAWLER, 1992). Cumpre destacar, que o empoderamento, não elimina a hierarquia, direção ou a responsabilidade de cada um. Nem concede liberdade total aos funcionários ou maior autonomia para desempenharem suas tarefas, essa seria uma visão muito limitada da essência e dos benefícios do empoderamento (BERRY, 1996). Por outro lado, enquanto o empoderamento contribui positivamente de diversas maneiras no campo da recuperação, seu uso inadequado também pode acarretar sérios problemas, como por exemplo, um funcionário

de hotel que permite a chegada de hóspedes após o *check out*⁷, talvez, com a melhor das intenções em satisfazer um cliente, esse funcionário acaba trazendo problemas para governantas e camareiras que tentarão garantir que os quartos estejam em perfeitas condições de estadia, apesar do horário (TAX; BROWN, 1998).

Assim, nota-se que os funcionários empoderados, precisam receber capacitação para a aplicação adequada dessa estratégia (EDVARDSSON; TRONVOLL; HÖYKINPURO, 2011). Ação esta que consiste em dar aos trabalhadores, as informações e os recursos necessários para que eles assumam novas responsabilidades (LOVELOCK, 1995), pois só assim, eles entenderão as necessidades e os requisitos da recuperação em serviços (BOSHOF; LEONG, 1998; HART; HESKETT, SASSER, 1990), bem como, terão discernimento para aplicação da autoridade que lhes foi dada (BOSHOF; ALLEN, 2000). Da mesma forma, poderão finalmente responder rapidamente aos problemas dos clientes (BOSHOF; LEONG, 1998; MAXHAM, 2001). Interessante, que diversos funcionários não querem ou desejam receber empoderamento, pois esses não buscam crescimento pessoal em seus empregos, preferindo seguir uma rotina de trabalho, com ordens claras e que não demandam criatividade ou iniciativas próprias (LOVELOCK, 1995). Receber autoridade delegada, pode ser tão difícil para algumas pessoas como tirar a autoridade de outras, alguns funcionários preferem seguir soluções já predeterminadas (LOVELOCK, 1995), assim, eles não correm o risco de cometerem erros, ficarem sob pressão ou ainda, ficarem sujeitos a outros problemas decorrentes do aceite de determinada autoridade (BERRY, 1996).

O empoderamento no campo da recuperação de serviços tem sido discutido por diversos autores (ver BOSHOF; ALLEN, 2000; BOSHOF; LEONG, 1998; BOSHOF, 2005; BROWN; COWLES; TUTEN, 1996; BOWEN; LAWLER, 1992, 1995; HART; HESKETT, SASSER, 1990; SCHLESINGER; HESKETT, 1991; TAX; BROWN, 1998; ZEMKE; SCHAAF, 1989). Uma de suas principais singularidades é o fato de poder fornecer a recuperação a partir da perspectiva do cliente, isto é, dada a proximidade e o convívio que os funcionários de atendimento têm com os clientes, caso surjam falhas, isso lhes possibilita terem uma percepção assertiva do que esses clientes gostariam de receber em termos de ações e resultados de RS, restando apenas, que a gestão lhes conceda poder para decidir, aproveitando-se dessa percepção e materializando a mesma junto aos clientes (BROWN; COWLES; TUTEN, 1996). Através dessa abordagem, é possível a correção imediata de

⁷ Termo comumente usado em hotéis e que trata do momento em que o hóspede finaliza a sua estadia, deixando o quarto e pagando as despesas de hospedagem.

falhas em serviços, o que muitas vezes, acaba por exceder as expectativas do cliente (BOWEN; LAWLER, 1995).

Na maioria dos casos em que há a necessidade de recuperação, os funcionários de contato com o cliente necessitam de poder para aplicarem ações mais flexíveis, que quebram ou passam por cima das normas e regulamentação da empresa de serviços, atitudes essas, que na maioria das vezes são vistas com desprezo e relutância pela gerência (BATESON; HOFFMAN, 2001; BOSHOFF; ALLEN, 2000). O grande problema, é que questões formais como essas, amarram os funcionários (BOSHOFF; LEONG, 1998; GRÖNROOS, 2009), não lhes permitindo uma reação rápida e eficaz em caso de falhas na operação de serviços, o que é bem visto pela maioria dos clientes (BATESON; HOFFMAN, 2001). Na produção industrial, são esses funcionários da base, que conhecem a maioria das operações e problemas rotineiros (GAITHER; FRAZIER, 2002; HEIZER; RENDER, 2001). Em serviços, são os que estão mais próximos do cliente, e os que estão na melhor posição para determinar, qual o tipo de ação é necessária, pois eles sabem as expectativas que os clientes têm em relação ao serviço e o que eles querem quando as coisas dão errado (BOSHOFF; ALLEN, 2000). Em muitas empresas, a gestão propõe processos desnecessários que necessitam da aprovação do superior direto, que às vezes está ocupado, atrasando a reação e frustrando tanto o cliente como o funcionário (BATESON; HOFFMAN, 2001). Ou seja, ao invés de facilitar as coisas ou as operações da linha de frente, muitas vezes a gestão constrói barreiras à excelência do serviço, através do desenvolvimento de políticas e procedimentos, que exigem que mesmo as decisões mais básicas, devem ser realizadas apenas pelo pessoal de gestão (BOSHOFF; ALLEN, 2000).

No entanto, quando há empoderamento, os funcionários conseguem agir de forma mais eficiente e promover um processo de RS mais adequado. A literatura aponta alguns benefícios lógicos promovidos pelo empoderamento junto aos clientes e à empresa, como respostas mais rápidas (BATESON; HOFFMAN, 2001; MILLER; CRAIGHEAD; KARWAN, 2000), soluções mais assertivas (GRÖNROOS, 2009; SASSER; FULMER, 1990; SCHLESINGER; HESKETT, 1991), satisfação dos clientes e funcionários e aumento da competitividade e lucratividade (BOWEN; LAWLER, 1992, 1995). Tax e Brown (1998), afirmam também que as soluções para problemas em serviços se tornam mais justas quando os funcionários têm flexibilidade para fornecer a compensação com base nas circunstâncias e necessidades dos clientes. Funcionários com poder de decisão são mais motivados e empenhados em participar e envolver-se na melhoria de questões relacionadas ao seu ambiente de trabalho (DAILY; HUANG, 2001; HEIZER; RENDER, 2001). O

empoderamento, também envolve responsabilidade para lidar com reclamações, logo, processos de comunicação bem claros também são importantes, pois garantem que a operação continue a ser sensível ao cliente (LASHLEY, 1998). Van Looy *et al* (1998) também afirmam que o empoderamento eleva os níveis de compromisso, mas também que ele proporciona melhor qualidade na interação funcionário e cliente, isso acontece, pois eles acabam interagindo com mais entusiasmo (SLACK; BRANDON-JONES; JOHNSTON, 2015). Chebat e Kollias (2000) e Hill (2000) afirmam que o empoderamento proporciona flexibilidade na prestação de serviços - quebrando velhas normas e *scripts* da organização -, atributo importante, que dada a heterogeneidade dos serviços e caso aplicado com eficiência, pode trazer soluções personalizadas já no local de atendimento, satisfazendo de maneira completa os clientes.

Desse modo, com as devidas ressalvas, a literatura demonstra que o empoderamento na recuperação de serviços tem capacidade substancial para influenciar de maneira positiva a satisfação dos clientes (BOWEN; LAWLER, 1992, 1995). Mas, o empoderamento também demonstra ter “poder” para influenciar a lealdade desses clientes. Segundo Tax e Brown (1998), o relacionamento com o cliente depende mais do prestador de serviço individual do que da empresa como um todo. Brown (2000), afirma que as ações dos funcionários de linha de frente têm capacidade substancial para afetar a lealdade do cliente. Webster e Sundaram (1998), descobriram que alguns esforços de recuperação têm maior impacto na lealdade do que na satisfação do cliente. Miller, Craighead e Karwan (2000), afirmam que respostas rápidas em relação a falhas em serviços, são fundamentais para assegurar a lealdade do cliente, pois quando o problema é solucionado rapidamente, há mais chances dos clientes permanecerem com o prestador de serviços.

Assim, dado que as ações relacionadas ao processo de recuperação do serviço são executadas pela empresa de serviços, representada pelos seus funcionários de atendimento, que podem ou não serem dotados de empoderamento e que quando o são, nota-se que essa capacidade pode influenciar tanto a satisfação como a lealdade dos clientes apresentam-se as hipóteses a seguir:

H²: A percepção do cliente em relação ao empoderamento do(s) funcionário(s) influencia positivamente a sua satisfação com a recuperação do serviço.

H³: A percepção do cliente em relação ao empoderamento do(s) funcionário(s) influencia positivamente a sua lealdade com a empresa de serviços.

2.7 LÓCUS DE CONTROLE EM SERVIÇOS (LOCS)

Em geral, a literatura em marketing, não tem avaliado ou promovido esforços, em observar os efeitos moderadores nas avaliações que os clientes fazem sobre o gerenciamento da reclamação. A maioria das pesquisas sobre RS, têm assumido que todos os consumidores são semelhantes (SANTOS; FERNANDES, 2007), no entanto, isso precisa ser melhor examinado e compreendido. Esse trabalho, por exemplo, sugere que a relação entre empoderamento e satisfação poderia ser moderada por questões psicológicas relativas à participação do cliente, mais precisamente pelo *locus de controle* em serviços. A presença do cliente na experiência de serviço torna a operação visível e transparente para ele (STAUSS; WEINLICH, 1997), permitindo assim que ele possa ficar observando e avaliando o processo de produção enquanto recebe o serviço (DURVASULA; LYSONSKI; MEHTA, 2000). Isso traz diversas implicações, sobretudo em como ele enxerga as questões relacionadas a valor, satisfação e qualidade do serviço (BITNER *et al*, 1997). Ou seja, a experiência de serviço é afetada pela percepção do cliente em todas as dimensões do serviço (EDVARDSSON; ENQUIST; JOHNSTON, 2005). Experiências de atendimento ao cliente são fenômenos complexos, sendo sua avaliação também uma etapa complexa e que depende do grau de participação e controle percebido pelo cliente bem como de outros fatores psicológicos (VAN RAAIJ; PRUYN, 1998). Segundo Bradley e Sparks (2002), o comportamento do cliente em uma experiência de serviço é imprevisível e o mesmo pode ser dito da avaliação que o mesmo faz dessa experiência, sendo essa imprevisibilidade influenciada em grande parte pelo *locus de controle*.

O *Locus de controle* é um conceito já antigo no meio acadêmico e de pesquisa (MACIEL; CAMARGO, 2010). Cabe destacar, que sua origem vem dos trabalhos realizados por Rotter (1954, 1966), que posteriormente foram sendo aperfeiçoados, até se construir um forte corpo teórico nesse tópico de pesquisa (KAUFMANN; WELSH; BUSHMARIN, 1995). Esse conceito tem sido alvo de diversas pesquisas em diferentes campos de conhecimento, como psicologia, recursos humanos e empreendedorismo (ABBAD; MENESES, 2004; MACIEL; CAMARGO, 2010). De acordo com Dela Coleta (1987, p. 1) “o construto *locus de controle* é uma variável, que busca explicar uma característica relativa à percepção das pessoas sobre a fonte de controle dos acontecimentos, em que são envolvidas”. Maciel e Camargo (2010, p. 2) seguem nessa linha, afirmando que “*locus de controle* tem sido compreendido como a crença do indivíduo em relação à porção de controle de seu próprio destino”. Para Loosemore e Lam (2004), *locus de controle* refere-se à percepção que um

indivíduo tem em relação ao controle de seu destino e/ou ambiente. O *locus* de controle interno é definido como a crença individual que uma pessoa pode ter, de que graças às suas habilidades e esforços, ela pode influenciar os resultados e acontecimentos a sua volta, ao passo que, o *locus* de controle externo é a crença individual que uma pessoa pode ter, de que forças externas a ela, como outras pessoas, entidades ou até mesmo o destino, acaso ou sorte é que são responsáveis pelo controle das situações ou resultados a sua volta (KAUFMANN; WELSH; BUSHMARIN, 1995; LEVENSON, 1973; LEVENSON; MILLER, 1976; ROTTER, 1966).

No campo de serviços, o estudo do *locus* de controle tem recebido pouca atenção, mas, já existem trabalhos compreendendo a sua importância (BRADLEY; SPARKS, 2002; BÜTTGEN; SCHUMANN; ATEs, 2012; SIERRA; HEISER; MCQUITTY, 2009). Tratando especialmente sobre recuperação do serviço, os estudos existentes (BOSHOFf, 1999; SWANSON; KELLEY, 2001; WIRTZ; MATTILA, 2004) são distintos da abordagem que será tratada nessa dissertação, pois em ambos os trabalhos, o conceito é utilizado para analisar quem foi o responsável pela falha no serviço. *Locus* de controle em serviços (LOCS) trata da forma como um indivíduo compreende o controle que ele tem sobre os resultados ou a qualidade dos serviços que ele utiliza, caso ele acredite que o resultado dos serviços que ele experimenta é fruto de seus esforços e habilidades, ele possui LOCS “interno”, mas, se ele acredita que esses mesmos resultados, são na verdade provenientes de “forças externas”, como a empresa, através de suas práticas, filosofias, recursos e funcionários ou em último caso do “destino ou sorte”, ele possui LOCS “externo” (BRADLEY; SPARKS, 2002; BÜTTGEN; SCHUMANN; ATEs, 2012).

Bradley e Sparks (2002), sugerem que clientes dotados de LOCS interno, ao terem de consumir em restaurantes, podem preferir suas refeições em *buffets* ou *self-services*⁸. Caso estejam doentes, podem optar por médicos que os encoraje a participar do processo de consulta e recuperação ao invés dos médicos tradicionais que impõe seus conhecimentos de maneira autoritária e única para tratamento. Alunos com LOCS interno acreditam que a aprendizagem depende deles mesmos, pensam que o seu esforço pessoal - ao invés de forças externas, tais como professores ou colega de sala – é o responsável pela aquisição e compreensão do conhecimento, isso faz com que eles tomem a iniciativa na leitura e estudo por conta própria (SIERRA; HEISER; MCQUITTY, 2009), caso ele obtenha resultados ruins na prova pensará que não estudou o suficiente para conseguir a nota necessária (CLAEYS;

⁸ Modelos de refeição onde o próprio cliente se serve.

CAUBERGH; VYNCKE, 2010). Esse tipo de cliente também tem certa tendência em buscar informações para orientar suas decisões e ações antes de realizar qualquer tipo de compra. Outra característica interessante, é que esse cliente acredita que suas habilidades, esforços e estratégias vão fazer a diferença no resultado final do serviço, sendo assim vão adotar um papel mais proativo, “trabalhando duro” para conseguir um resultado satisfatório (BRADLEY; SPARKS, 2002). Consumidores com esse perfil acreditam que eles têm controle sobre o resultado do serviço, conseqüentemente são mais dispostos a reconhecerem e compartilharem sua responsabilidade por tal resultado (SIERRA; HEISER; MCQUITTY, 2009). Voltando aos mesmos exemplos, mas agora analisando clientes com LOCS externo, esses por sua vez, podem preferir restaurantes que disponham de *garçons, sommeliers, barmans e maitres*⁹. Em caso de doença, sugere-se que esses buscam os melhores médicos, especialistas no tratamento de determinados tipos de doenças. Ao comprar um pacote de viagem para suas férias preferem consultar uma agência de viagens. Para Claeys, Cauberghe e Vyncke (2010), alunos com esse perfil externo quando têm resultados ruins na prova, podem pensar que o professor montou a avaliação com perguntas erradas ou que não foram explicadas em sala.

Assim, clientes com predominância de LOCS externo acreditam que a qualidade do serviço está intimamente ligada aos aspectos da organização de serviços, incluindo a sua filosofia de gestão, suas práticas profissionais e sua equipe de linha de frente. Caso esses aspectos sejam realizados de maneira consistente e satisfatória, esses clientes com orientação externa de LOCS, podem até ser sensíveis ao marketing boca a boca bem como podem denotar certa lealdade para com as empresas que executam bem os seus serviços. Esses clientes frequentemente oferecem gratificações, reclamações e sugestões ao prestador de serviços, porque eles atribuem a qualidade do serviço diretamente à organização (BRADLEY; SPARKS, 2002). Geralmente, esses clientes acreditam que o resultado de um serviço depende de outras ações ou aspectos externos a ele, sugere-se também que devam ser menos dispostos a compartilhar a responsabilidade por tais resultados (SIERRA; HEISER; MCQUITTY, 2009).

Esse trabalho tem foco apenas no LOCS externo do cliente, que atribui a qualidade ou o resultado do serviço aos diversos aspectos da empresa, onde talvez, essa percepção de controle externo seja sensível ao empoderamento dos funcionários de atendimento, pois como proposto anteriormente, esta pesquisa entende que a eficácia da RS, depende substancialmente

⁹ Profissionais de atendimento responsáveis por auxiliar na sugestão e entrega de refeições e bebidas. Geralmente são alocados em restaurantes, bares e hotéis.

das ações empreendidas pela empresa e sua equipe de linha de frente bem como da percepção que os clientes têm dessas ações.

Expandindo o conceito de LOCS externo para situações de RS, tendo como exemplo os serviços bancários. Sugere-se que um cliente com níveis baixos de LOCS externo, que tenha tido algum problema relacionado a serviços bancários, como: a inclusão de tarifas sem o seu conhecimento, cobranças indevidas ou a clonagem de cheques e cartões, ao reclamar junto ao banco e talvez receber um atendimento empoderado, que demonstre rapidez e eficiência, esse cliente terá dificuldade em perceber esse controle e as qualidades que o prestador do serviço demonstrar ter em suas operações de RS, conseqüentemente tendo menores níveis de satisfação em relação à RS. Por outro lado, continuando com esse mesmo exemplo, mas desta vez, abordando um cliente com níveis altos de LOCS externo, que também teve algum problema com serviços bancários e que talvez venha a receber um atendimento empoderado, com rapidez e eficiência, esse cliente terá mais facilidade em perceber o controle e as qualidades que o prestador do serviço demonstrar ter em suas operações de RS, especialmente o empoderamento dos funcionários de atendimento, conseqüentemente tendo maiores níveis de satisfação em relação à RS. Sendo assim, clientes dotados de níveis elevados de LOCS externo, ao reclamar e acompanhar o processo de resolução da sua reclamação devem atribuir todo o sucesso e satisfação do resultado final ao atendimento dos funcionários, processos de RS e outros aspectos da empresa de serviços, inclusive o empoderamento.

Nessa linha, sugere-se que fatores psicológicos como o LOCS externo, modera a percepção do cliente em relação ao empoderamento do funcionário. Em outras palavras, clientes com níveis baixos de LOCS externo podem atribuir menor importância ou nem mesmo perceberem o empoderamento do funcionário. Se isso ocorrer, é possível que clientes com níveis mais elevados de LOCS externo podem acreditar que o processo de RS está nas “mãos” da empresa e de seus funcionários e com isso percebem o empoderamento como algo vital para sua satisfação com a RS. Por conseguinte, propõe-se as hipóteses abaixo:

H^{4a}: Quanto maior o nível de LOCS externo do individuo maior a sua percepção de empoderamento do funcionário e conseqüentemente maior é a sua satisfação com a recuperação do serviço.

H^{4b}: Quanto menor o nível de LOCS externo do individuo menor a sua percepção de empoderamento do funcionário e conseqüentemente menor é a sua satisfação com a recuperação do serviço.

2.8 COMPENSAÇÃO NA RECUPERAÇÃO DO SERVIÇO

Uma das alternativas bastante pesquisada e empregada em RS é a compensação financeira do cliente (JOHNSTON; CLARK, 2012; LEWIS, SPYRAKOPOULOS, 2001; LOVELOCK, 1995). O pressuposto básico da compensação está atrelado ao fato de que o reclamante deve no mínimo retornar ao ponto de partida, aliás, antes da insatisfação, caso contrário, ele ainda continuará insatisfeito (DAVIDOW, 2003), ou ainda, pode ficar mais irritado (MAXHAM, 2001). Bowen e Johnston (1999), definem compensação como uma espécie de “indenização simbólica”, ela deve ser equivalente a um reembolso ou um grande gesto por parte de quem errou. A compensação pode ser um reembolso financeiro, uma oferta de serviço grátis, descontos em tarifas, cupons e brindes (DAVIDOW, 2003; DURVASULA; LYSONSKI; MEHTA, 2000; MATTILA; PATTERSON, 2004; SMITH; BOLTON; WAGNER, 1999; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014). Albrecht e Zemke (2002), discutindo a compensação no contexto de *Fast Food*, sugerem que o “combo” - lanche, suco e batatas fritas em tamanho pequeno - que tem por tempo padrão de entrega, três minutos, mas, que no fim das contas por falhas no processo de serviço chega ao cliente em dez minutos, deve ter substituída a batata frita em tamanho pequeno por uma de tamanho grande.

Boshoff (1999), tratando desse tema em grupos focais, coletou alguns comentários repetitivos entre os participantes, como “Eu odeio perder dinheiro em virtude da incompetência de outras pessoas”. Para o autor, a compensação é necessária para recuperar a relação empresa e cliente. Interessante que muitos participantes informaram que não esperam algum tipo de compensação, mas que dependendo da gravidade da falha, mais importante ela se torna. Essa afirmação encontra entendimento similar no trabalho dos autores Hocutt, Bowers e Donavan (2006), para eles, os clientes esperam que os prestadores de serviços, forneçam compensação em situações onde as falhas prejudicaram os mesmos de maneira tangível, sendo que os clientes esperam diversos níveis de compensação dependendo de como severamente a falha lhes afetou. De acordo com Conlon e Murray (1996), alguns trabalhos específicos nesse tema, mostram que o uso de itens relativamente “baratos”, podem causar relevantes resultados no que diz respeito ao comportamento do consumidor. A compensação também pode variar dependendo do tipo do serviço, no caso de restaurantes, para Hoffman, Kelley e Rotalsky (1995), comida de graça ou descontos livres são percebidos pelos clientes de maneira mais positiva do que cupons que só podem ser utilizados em visitas subsequentes.

No entanto, alguns clientes, por exemplo, querem apenas que a empresa se comprometa a evitar esses mesmos problemas futuramente (LOVELOCK, 1995). Johnston e

Clark (2012), afirmam que o efeito da compensação depende do nível de insatisfação do cliente. Para os autores, a compensação tem efeitos positivos apenas com clientes que estão muito ou extremamente irritados, sendo desnecessária a sua oferta quando o cliente está levemente insatisfeito. Outros clientes, também podem se sentir extremamente desconfortáveis, se forem compensados excessivamente (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014). Para De Ruyter e Wetzels (2000), no caso de compensação, os funcionários de linha de frente, também precisam de autonomia para ajudar os clientes em tempo real bem como para poder oferecer diversas formas de compensação sem a interferência da gestão. Quando isso é possível, as atitudes dos funcionários e seus esforços em recuperar o serviço são bem melhores (MATTILA; PATTERSON, 2004).

Portanto, nota-se que a estratégia de compensação tem capacidade substancial em apaziguar situações problemáticas em serviços, mas, percebe-se também que a mesma depende em grande do empoderamento dos funcionários de atendimento (TAX; BROWN, 1998). A compensação também demonstra ser uma estratégia peculiar, que deve ser empreendida apenas em situações específicas (HOCUTT; BOWERS; DONAVAN, 2006), isto é, ela depende muito do problema ocorrido e da insatisfação do cliente com a situação (JOHNSTON; CLARK, 2012). Cabe lembrar, que a maioria dos clientes deseja ter seu problema solucionado com rapidez e eficiência (BOSHOFF; ALLEN, 2000). Qualidades estas, que nem sempre necessitam vir acompanhadas da compensação e que geralmente satisfazem ao cliente reclamante (BOWEN; LAWLER, 1995; MILLER; CRAIGHEAD; KARWAN, 2000; SASSER; FULMER, 1990; SCHLESINGER; HESKETT, 1991). Diante da importância que a compensação mostra ter em processos de RS, às vezes sendo combinada com outros benefícios providos pelo empoderamento, os quais por si só podem exercer relevante impacto na satisfação do cliente com a RS, sugere-se que ela pode influenciar o LOCS externo do cliente. Mas, será que é necessária a combinação de ambas as estratégias (empoderamento e compensação) para se alcançar a maior satisfação de clientes com LOCS externo elevado?. Sendo assim, propõe-se a quinta hipótese desse trabalho:

H^{5a}: Quando há compensação e empoderamento do(s) funcionário(s), clientes com alto LOCS externo ficam mais satisfeitos com a recuperação do serviço.

H^{5b}: Quando não há compensação, mas há o empoderamento do(s) funcionário(s), clientes com alto LOCS externo ficam menos satisfeitos com a recuperação do serviço.

3 METODOLOGIA

Essa seção discute os principais métodos, características e problemas de pesquisa em RS. Apresenta também o porquê da metodologia escolhida e como ela foi empregada nessa dissertação e ainda são explicados o instrumento de coleta dos dados, os serviços abordados, a população e amostra, pré-teste e teste final.

3.1 MÉTODOS, CARACTERÍSTICAS E PROBLEMAS DAS PESQUISAS EM RECUPERAÇÃO DO SERVIÇO

A RS só acontece ou só pode ser aplicada, quando uma falha surge, logo, a sua investigação empírica sistemática é difícil de ser conduzida em qualquer laboratório ou ambiente de campo (SMITH; BOLTON; WAGNER, 1999). Desde sua propagação com foco mais científico durante a década de 1990 (GOLDSTEIN *et al*, 2002), diversas metodologias têm sido aplicadas na pesquisa em RS, dentre as quais destacam-se o *survey* (JOHNSTON; MEHRA, 2002; JOHNSTON; MICHEL, 2008; MICHEL; MEUTER, 2008), os experimentos (BOSHOF; LEONG, 1998; BROWN; COWLES; TUTEN, 1996), as entrevistas (ANDREASSEN, 2000; BOWEN; JOHNSTON, 1999; JOHNSTON; FERN, 1999; MICHEL, 2001), os grupos focais (McCOLL-KENNEDY; SPARKS, 2003; ZEMKE; BELL, 1990) e os múltiplos estudos de casos (EDVARDSSON; TRONVOLL, HÖYKINPURO, 2011). Entretanto, as principais metodologias e combinações utilizadas na temática de RS são o *survey* com a Técnica do Incidente Crítico (TIC)¹⁰ e o experimento com cenários.

Goldstein *et al* (2002) afirma que o campo de pesquisa em RS está saturado das “mesmas coisas”, uma das sugestões da autora para se trazer novas descobertas ao campo, seria o uso de mais de um método de pesquisa. Esse comentário faz sentido, dado que muitas pesquisas realizadas através de experimentos com cenários (BITNER; BOOMS; TETREAULT, 1990; HOCUTT; BOWERS; DONAVAN, 2006; McCOLLOUGH; BERRY; YADAV, 2000; WIRTZ; MATTILA, 2004), reconhecem que para ampliação, aprimoramento e generalização de seus achados e conclusões são necessários novos estudos, que utilizem outras metodologias em contextos reais e se possível em diferentes serviços. Wirtz e Mattila (2004), também afirmam que para a ampliação de suas descobertas são necessários estudos com falhas em serviços reais, se possível em vários tipos de serviços, tanto para estabelecer a validade externa como para a generalização dos resultados. Michel (2001), por exemplo,

¹⁰ O *survey* combinado com a Técnica do Incidente Crítico (TIC) é uma técnica pioneira no exame e observação de questões comportamentais. Para maior compreensão ver Flanagan (1954) e Woolsey (1986).

aplicou em sua pesquisa uma abordagem mista, utilizando vários métodos, como: entrevistas, *survey* e classificação de incidentes críticos. Com a oportunidade de testar mais relações causais bem como uma amostra mais representativa, Smith, Bolton e Wagner (1999) realizaram um experimento combinado com *survey*. Seiders e Berry (1998) aplicaram um estudo de duas fases, na primeira, uma abordagem mais qualitativa com grupos focais norteados por um *survey*, depois o uso de experimento com cenário.

Interessante, que além dos problemas próprios das metodologias e técnicas de pesquisa em RS, existem também outras deficiências, como a análise de apenas um tipo ou ramo de serviço, como bancos (BOSHOF, 2005; BOWEN; JOHNSTON, 1999; JOHNSTON; FERN, 1999; JONES; FARQUHAR, 2007; MICHEL; MEUTER, 2008; WANG; HSU; CHIH, 2014), restaurantes (CHUNG; HOFFMAN, 1998; EDVARDSSON; TRONVOLL, HÖYKINPURO, 2011; HARRIS; OGBONNA, 2006; HESS; GANESAN; KLEIN, 2003; HOCUTT; BOWERS; DONAVAN, 2006; MATTILA; PATTERSON, 2004), serviços aéreos (BITNER, 1990; BOSHOF, 1997; GILBERT; WONG, 2003; LORENZONI; LEWIS, 2004; McCOLLOUGH, 2009; McCOLLOUGH; BERRY; YADAV, 2000) e hotéis (BOLFING, 1989; LEWIS; McCANN, 2004). No Brasil, apesar dos poucos estudos, esse cenário também é semelhante ao internacional. Aqui a RS já foi abordada em hospitais (CAMPOS; FIGUEIREDO; ARAÚJO, 2013), varejo (FIGUEIREDO; OZÓRIO; ARKADER, 2002; SILVA; LOPES, 2014), assistência técnica de automóveis (SANTOS; FERNANDES, 2007) e bancos (ZACHARIAS; FIGUEIREDO; ALMEIDA, 2008). Excetua-se desse “padrão” o múltiplo estudo de caso, que aborda três empresas com distintos níveis de contato cliente-empresa (baixo, médio e alto) em diferentes ramos: serviços profissionais na esfera contábil, serviços de varejo na área farmacêutica e serviços de transmissão e distribuição de energia elétrica (BATTAGLIA; BORCHARDT, 2010).

Mattila (1999), por exemplo, construiu um questionário, onde os fatores e exemplos usados se referiam exclusivamente aos serviços prestados por restaurantes e, portanto, os resultados de seu estudo não podiam ser generalizados para outros serviços. McCollough, Berry e Yadav (2000), analisando a indústria de serviços aéreos, também reconheceram que as conclusões empíricas de seus estudos eram baseadas em resultados de apenas um ramo específico, sendo necessário estender as conclusões da pesquisa para outros serviços. Outro ponto crítico apontado por Goldstein *et al* (2002), são as frequentes análises empíricas de serviços convencionais, como hotéis e restaurantes que não contribuem para o avanço do conhecimento em RS. A literatura em RS também mostra problemas quanto aos tipos de amostras analisadas, especialmente as que focam apenas em estudantes (BITNER; BOOMS;

TETREAULT, 1990; BROWN; COWLES; TUTEN, 1996; DONG; EVANS; ZOU, 2008; HESS; GANESAN; KLEIN, 2003; McCOLLOUGH; GREMLER, 2004; MILLER; CRAIGHEAD; KARWAN, 2000; SMITH; BOLTON, 2002; SMITH; BOLTON; WAGNER, 1999; WEBSTER; SUNDARAM, 1998). Segundo Goldstein *et al* (2002), o uso de estudantes como amostra em pesquisas sobre RS, só concede a perspectiva ou o ponto de vista estudantil sobre a RS. Desta forma mostra-se necessária a abordagem de experimentos com clientes “reais”.

3.2 A ESCOLHA DO MÉTODO

Diante da discussão proposta acerca dos métodos, características e problemas das pesquisas em RS, nota-se que os novos estudos em RS devem quebrar paradigmas em todas as questões possíveis, sejam elas relacionadas ao método, os tipos e a quantidade de serviços ou ainda em relação à amostra abordada. Esse trabalho pretende sobrepujar alguns desses desafios, através da realização de dois “testes” empíricos: Um *survey* aplicado ao contexto de falhas e RS em serviços bancários e um experimento que retrata um cenário de falha e RS em serviços de entrega de compras *online*. Isto é, dado a aplicação de dois métodos tem se a oportunidade de abordar dois serviços diferentes (nas páginas 46 e 53 é justificada a escolha desses serviços em específico). Características como essas conferem ao trabalho uma abordagem robusta e combinada, que preenche algumas das principais críticas e problemas relacionados aos trabalhos empíricos no campo de pesquisa, suplanta algumas barreiras existentes e finalmente agrega novas descobertas em RS. O quadro 1 justifica o uso combinado do *survey* com a Técnica do Incidente Crítico (TIC) e o experimento com cenários, expõe as características, vantagens e desvantagens desses métodos, evidenciando que ambos os métodos se complementam - caso sejam combinados - consequentemente podendo trazer maior qualidade em termos de resultados e novas descobertas (BABBIE, 1999; CRESWELL, 2010), corroborando as afirmações de Goldstein *et al* (2002). Dado que a abordagem metodológica “mista” ainda é recente nas ciências sociais e humanas, um modelo visual (figura 2) auxilia na compreensão dessa estratégia (CRESWELL, 2010).

Quadro 1- Características, Vantagens e Desvantagens dos Principais Métodos de Pesquisa em Recuperação do Serviço

Método	Características	Vantagens	Desvantagens
Survey com a Técnica do Incidente Crítico (TIC)	Pede-se ao respondente que o mesmo se lembre de uma experiência de serviço: boa ou ruim e a descreva em detalhes (STAUSS; WEINLICH, 1997; MILLER; CRAIGHEAD; KARWAN, 2000; LORENZONI; LEWIS, 2004; BITNER; BOOMS; MOHR, 1994).	É útil na identificação de ações específicas que gerem mais eficiência e garantia na recuperação (McCOLLOUGH; BERRY; YADAV, 2000).	Contém algumas deficiências que podem prejudicar a qualidade da pesquisa, como: viés de memória, onde o indivíduo respondente pode esquecer os detalhes da falha; o tempo entre o incidente e a descrição do mesmo, concede oportunidade para reinterpretações e por último a escolha de casos específicos de incidentes/erros não permite margem para aplicações e observações mais gerais (MICHEL, 2001).
		Validade externa (BITNER; BOOMS; TETREAULT, 1990; HOCUTT; BOWERS; DONAVAN, 2006; McCOLLOUGH; BERRY; YADAV, 2000; WIRTZ; MATTILA, 2004).	
		Aumenta o conhecimento de um fenômeno sobre o qual pouco se sabe ou se tem algo registrado (BITNER; BOOMS; TETREAULT, 1990).	
		Relaciona-se com acontecimentos reais (GOLDSTEIN <i>et al</i> , 2002; LEWIS; CLACHER, 2001; BITNER; BOOMS; TETREAULT, 1990).	Auxilia apenas na coleta de experiências e posterior classificação segundo método do condutor da pesquisa, bem como possui uma tratativa superficial em relação a experiência do entrevistado, tendo foco central apenas no O que? e no Como? Era ou foi o <i>design</i> da recuperação (GOLDSTEIN <i>et al</i> , 2002).
		O respondente tem a oportunidade de descrever a experiências em seus próprios termos e linguagem familiar (STAUSS; WEINLICH, 1997; EDVARDSSON; ROSS, 2001; EDVARDSSON, 1992).	
Experimento com Cenários	É ilustrada uma experiência de serviço imaginária ao respondente e solicitado ao mesmo que ele imagine como seria o seu comportamento e ações diante do cenário ilustrado (BOSHOFF; LEONG, 1998; DE RUYTER; WETZELS, 2000; HOCUTT; BOWERS; DONAVAN, 2006; SMITH; BOLTON; WAGNER, 1999).	Possui ótima validade interna. Em um ambiente experimental, não há preocupação com atrasos, tempo de espera e perdas financeiras (MICHEL, 2001).	Os entrevistados podem não ser capazes de colocar-se plenamente nas situações imaginárias e, portanto, não responder como se estivessem em um encontro de serviço da vida real (McCOLLOUGH; BERRY; YADAV, 2000; McCOLLOUGH, 2009; WIRTZ; MATTILA, 2004).
		Reduz o surgimento de problemas relativos a lapsos de memória e reinterpretações de episódios ou fatos, questões muito comuns em auto relatos retrospectivos (SMITH; BOLTON; WAGNER, 1999).	Limitam o entrevistado às informações que lhe são apresentadas, sendo assim, ele pode não conseguir capturar o envolvimento emocional do cliente em uma experiência de serviço real (MATTILA, 1999).
		Reduz as preocupações éticas (SMITH; BOLTON, 1998).	Impede o entrevistado de analisar segundo suas percepções e expectativas, de forma que os mesmos são obrigados a responder de acordo com o que o cenário retrata, sendo que os mesmos são artificiais e só captam questões conceituais e de interesse do pesquisador (GOLDSTEIN <i>et al</i> , 2002).
		Maior variabilidade nas respostas (SMITH; BOLTON, 1998).	A generalização dos resultados para um contexto de vida real pode ser bem limitada, dado que é muito difícil simular o valor de determinadas relações (DE RUYTER; WETZELS, 2000).

Fonte: Autor

3.3 RESUMO DAS HIPÓTESES E MODELO TEÓRICO

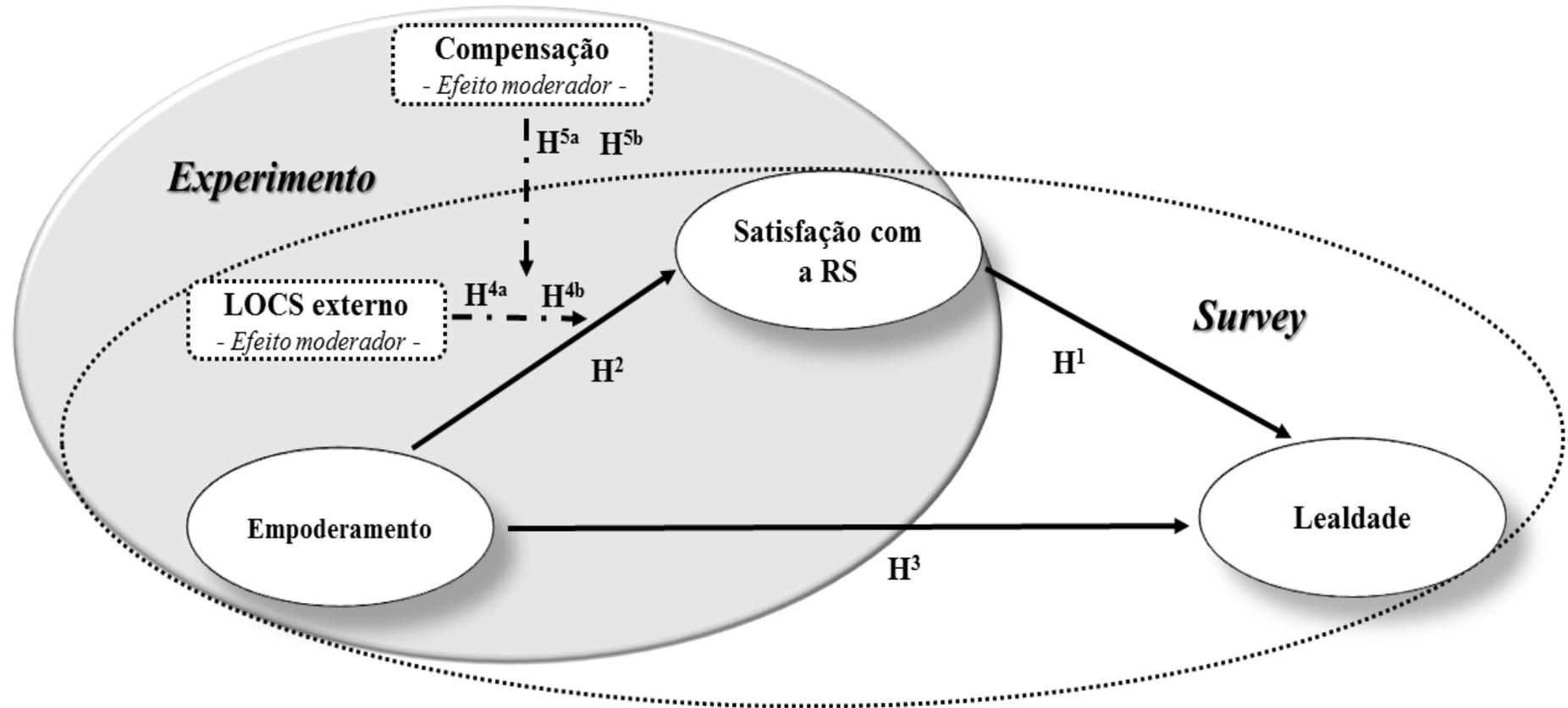
Esta subsecção reapresenta as hipóteses e o modelo teórico a ser examinado. O modelo pensado e construído pelo autor será avaliado com base na percepção do cliente. Por adotar metodologia combinada: *survey* e experimento, esse trabalho tem maiores opções quanto à gestão da fase empírica. Algumas hipóteses abordadas em um método não o foram em outro (quadro 2 e figura 2). No caso do *survey* foi abordado o construto lealdade (H^1 e H^3), não sendo avaliado o efeito moderador da compensação (H^{5a} / H^{5a}). Já o experimento avalia o efeito moderador da compensação (H^{5a} / H^{5a}), mas não avalia o conceito lealdade (H^1 e H^3).

Quadro 2 - Resumo das hipóteses da pesquisa e métodos de análise empregados

Hipóteses	Métodos
H1: A satisfação do cliente com a recuperação do serviço influencia positivamente a sua lealdade com a empresa de serviços.	<i>Survey</i>
H ² : A percepção do cliente em relação ao empoderamento do(s) funcionário(s) influencia positivamente a sua satisfação com a recuperação do serviço.	<i>Survey</i> e Experimento
H ³ : A percepção do cliente em relação ao empoderamento do(s) funcionário(s) influencia positivamente a sua lealdade com a empresa de serviços.	<i>Survey</i>
H ^{4a} : Quanto maior o nível de LOCS externo do individuo maior a sua percepção de empoderamento do funcionário e consequentemente maior é a sua satisfação com a recuperação do serviço.	<i>Survey</i> e Experimento
H ^{4b} : Quanto menor o nível de LOCS externo do individuo menor a sua percepção de empoderamento do funcionário e consequentemente menor é a sua satisfação com a recuperação do serviço.	<i>Survey</i> e Experimento
H ^{5a} : Quando há compensação e empoderamento do(s) funcionário(s), clientes com alto LOCS externo ficam mais satisfeitos com a recuperação do serviço.	Experimento
H ^{5b} : Quando não há compensação, mas há o empoderamento do(s) funcionário(s), clientes com alto LOCS externo ficam menos satisfeitos com a recuperação do serviço.	Experimento

Fonte: Autor

Figura 2 - Modelo teórico da pesquisa e hipóteses divididas por metodologia empregada



Fonte: Autor.

3.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS: *SURVEY*

Nesta subseção são descritos os procedimentos metodológicos realizados para a construção e implementação do *survey*. São expostas informações acerca do serviço escolhido como objeto da falha, o instrumento para a coleta de dados, os construtos e detalhes de suas escalas examinadas, população e a amostra abordados e por último, detalhes sobre o pré-teste e o teste final.

3.4.1 A escolha dos serviços bancários

É comum na literatura de RS, a realização de *surveys* que abordam os serviços bancários (ver BOSHOFF, 2005; BOWEN; JOHNSTON, 1999; COLGATE; NORRIS, 2001; JOHNSTON, 1997; JOHNSTON; FERN, 1999; JONES; FARQUHAR, 2007; MICHEL, 2001, 2004; MICHEL; MEUTER, 2008; STEWART, 1998; WANG; HSU; CHIH, 2014). Os serviços bancários são caracterizados por relações pessoais e de longo prazo (BOSHOFF; LEONG, 1998; JOHNSTON, 1995a; STEWART, 1998). Em seu estudo sobre bancos, Johnston (1995a), descobriu que dentre as principais fontes de insatisfação dos clientes estavam, a falta de honestidade, justiça/equidade, confiança, capacidade de resposta, disponibilidade e funcionalidade. Duffy, Miller e Bexley (2006), afirmam que em resposta a problemas ou falhas, os bancos usam várias estratégias de recuperação, como a coleta de reclamações dos clientes, pedidos de desculpas, correção do problema e a compensação.

Para Jones e Farquhar (2007), os bancos devem criar pontos de contato satisfatórios para os clientes, sejam eles, presenciais ou remotos (telefone ou via internet). Importante lembrar, que os bancos procuram ativamente descobrir alternativas que melhorem seus serviços (SMITH; LEWIS, 1989). Outra característica importante é o fato das experiências de serviço em bancos envolverem diversas formas de contato como encontros face-a-face, comunicações telefônicas, caixas automáticos, e-mail e similares (MICHEL, 2004; RAMACHANDRAN; CHIDAMBARAM, 2012).

O contexto brasileiro também favorece essa escolha. Em uma pesquisa realizada com mais de 1.000 clientes de bancos localizados em São Paulo e Rio de Janeiro, descobriu-se que a forma com que o banco “resolve problemas” é o principal fator norteador da satisfação global desses clientes (ZACHARIAS; FIGUEIREDO; ALMEIDA, 2008). Cabe destacar também, informações acerca do estudo cirúrgico realizado pela Fundação de Proteção e

Defesa do Consumidor (PROCON) no estado de São Paulo, através do cadastro de reclamações fundamentadas do ano de 2014.

De acordo com o Procon (2015), no ano de 2014 no ranking geral das empresas mais reclamadas, aparecem 3 bancos entre as 10 primeiras colocadas, nas respectivas posições: 4.º) Itaú-Unibanco, 6.º) Bradesco, e 9.º) Caixa Econômica Federal. Ao estender esse mesmo ranking até a 50.ª posição aparecem ainda nas respectivas posições: 18.º) Santander, 20.º) Banco Votorantim, 24.º) Banco Panamericano, 26.º) Banco BMG, 30.º) Banco do Brasil e 47.º) HSBC. No Ranking das 10 empresas mais reclamadas por percentual de não atendimento já nos 3 primeiros lugares aparecem 3 bancos: 1.º) Caixa Econômica Federal, 2.º) Itaú-Unibanco e 3.º) Bradesco, cada um com capacidade de solução de 25 %, 32% e 61%. Em uma busca rápida pelo site “Reclame aqui (2015)” no dia 15/07/2016 (que tem abrangência nacional), mais especificamente, nos rankings empresariais de Melhores índices de solução e Melhores índices de voltar a fazer negócios não aparece nenhum banco, cabe destacar que os rankings são constituídos por 20 posições.

Em síntese, a simultaneidade no fornecimento e recepção de um serviço é característica comum no segmento de serviços bancários. Os bancos têm se esforçado em alcançar alta qualidade na prestação de serviços, fazendo de tudo para fornecerem serviços livres de erros. Contudo, a interação “banco-cliente” é influenciada por muitos fatores incontrolláveis (MICHEL, 2004). Assim os serviços bancários são um contexto empírico adequado para aplicação desse *survey* que é focado em questões como: empoderamento, locus de controle em serviços, lealdade e satisfação com a RS.

3.4.2 Instrumento para coleta de dados

O instrumento de coleta de dados foi o questionário (APÊNDICE A). Construído com base nas escalas discriminadas na tabela 1, sem a possibilidade de identificação do respondente, sendo reproduzido e administrado através da ferramenta *virtual* “Google Forms” e em alguns casos sendo impresso e aplicado em papel. O questionário foi dividido em seis seções. Tendo antes disso, duas seções com textos explicativos e de filtragem para participação na pesquisa. Em relação às questões, as mesmas se constituíam em dissertativas, caixas de seleção e grau de concordância (escala *Likert*, com 7 pontos).

Voltando às seções de perguntas, a primeira tratava dos detalhes relativos ao problema acontecido com o banco, sendo a primeira questão dissertativa e com o intuito de trazer mais riqueza a lembrança da experiência tida pelo respondente. As duas questões seguintes,

tratavam do banco onde aconteceu o problema e há quanto tempo ele havia acontecido. A quarta questão, tratava sobre a importância da falha com escala tipo *Likert* de 7 pontos. E a última questão, captava o tempo de resolução do problema com caixas de seleção.

A segunda seção, se atentava ao processo de reclamação do cliente junto ao banco, novamente, a primeira questão de caráter dissertativo captava a forma como o banco e seus funcionários atenderam ao respondente, em seguida vinham 4 questões do tipo *Likert* baseadas na escala de empoderamento. A terceira seção, tratava especialmente da satisfação com a RS e continha uma questão aberta sobre a solução dada pelo banco e mais quatro questões também baseadas em escalas. A quarta seção, abordava 3 questões adaptadas e relativas ao locus de controle em serviços. A quinta seção, captava detalhes da lealdade do cliente junto ao banco onde houve o problema, constituída de cinco questões. Sendo a primeira, sobre há quanto tempo que o respondente era cliente do banco e as outras quatro baseadas em escalas tipo *Likert*.

Já a sexta e última seção, coletava através de 9 questões, detalhes socioeconômicos do respondente e outras questões adicionais para auxílio na posterior compreensão e análise dos dados. As escalas utilizadas para a construção do instrumento de coleta e análise dos resultados basearam-se nos estudos presentes na revisão da literatura. Para mensuração dos itens, foi utilizada uma escala do tipo *Likert*, com sete pontos, ancorados em 1 – Discordo totalmente e 7 – Concordo totalmente. Na próxima página, a tabela 1 mostra detalhes sobre a origem das escalas utilizadas e as adaptações realizadas para a presente pesquisa.

Tabela 1 - Construtos, escalas, autores e alterações para o *survey*

Construtos	Variáveis	Autores	Alterações
Importância do problema	Qual importância você daria ao problema que aconteceu com você?	(MATTILA, 2001)	Tradução e adaptação para o português
Empoderamento	O funcionário para quem eu reclamei teve que encontrar alguém para resolver o meu problema.	(BOSHOF, 2005)	Tradução e adaptação para o português e mudança de 5 para 7 pontos
	A minha reclamação foi passada de um funcionário para outro.		
	O funcionário teve que aguardar a autorização do seu supervisor para continuar resolvendo o meu problema. O funcionário não conseguiu resolver todo o meu problema sozinho, tendo de encaminhá-lo ao Gerente.	(BOSHOF; LEONG, 1998)	Adaptação dos cenários para itens e tradução e adaptação para o português
Satisfação com a RS	Na minha opinião eu recebi uma solução satisfatória para esse problema específico.	(DONG; EVANS; ZOU, 2008)	Adaptação para o contexto de bancos e tradução e adaptação para o português
	Com relação a esse episódio particular, estou satisfeito(a) com a solução encontrada para o meu problema.		
	Em geral estou satisfeito(a) pela forma como o banco me manteve informado(a) sobre a resolução do meu problema. Em geral eu acredito que a solução ofertada pelo banco em relação a esse problema específico satisfaz as minhas necessidades.	(ANDREASSEN, 2000) (DONG; EVANS; ZOU, 2008; McCOLLOUGH, 2009)	Adaptação do cenário para item e tradução e adaptação para o português Mescla dos itens e adaptação para o contexto de bancos e tradução e adaptação para o português
LOCS externo	A solução do meu problema dependia principalmente da capacidade do banco em resolve-lô.	BÜTTGEN; SCHUMANN; ATES, 2012)	Adaptação para o contexto de bancos e tradução e adaptação para o português
	Os benefícios da resolução de problemas foram determinados principalmente pela qualidade dos esforços realizados pelo banco.		
	A qualidade do atendimento dos funcionários do banco foi a principal responsável pela resolução do problema.		
Lealdade	Falo coisas positivas deste banco para outras pessoas	(MATTILA, 2001)	Adaptação para o contexto de bancos e tradução e adaptação para o português
	Incentivo amigos, familiares e conhecidos a realizarem negócios com este banco.		
	Pensando nos bancos disponíveis, acho que esse é o melhor.		
	No futuro vou realizar mais negócios com este banco.		

Fonte: Autor

3.4.3 População e amostra

O universo da pesquisa se baseou em clientes de diversos bancos, que tiveram problemas e que foram resolvidos de forma satisfatória ou insatisfatória. Sendo que na fase de pré-teste, a amostra foi composta apenas por indivíduos que fazem parte de uma lista de contatos pessoal (*Facebook e E-mail*) do pesquisador. Já para o teste final foi acrescentada outra lista de contatos (*What's App*), alunos de graduação em administração de duas grandes universidades de São Paulo, alunos de cursos técnicos em administração, segurança do trabalho e química de dois colégios localizados em Santa Isabel e Arujá, alunos de nível fundamental e médio do Ensino de jovens e Adultos – EJA também em Santa Isabel, leitores do Jornal “O Ouvidor” que ficaram sabendo da pesquisa via matéria jornalística impressa e *on-line* e alunos de cursos diversos do CIP – Centro de Iniciação Profissional. Essa amostra, apesar de não probabilística (HAIR *et al*, 2005; COOPER; SCHINDLER, 2011), foi coletada de maneira a representar características demográficas da população brasileira (Sexo, Idade, Estado Civil e Renda) descritas na Pesquisa nacional por amostra de domicílios: síntese de indicadores (IBGE, 2015b), especificamente em relação às informações socioeconômicas. Para auxiliar o fator econômico foi adotado como parâmetro o Critério de Classificação Econômica Brasil da ABEP - Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (2015). A tabela 2 realiza uma comparação dos dados do IBGE e do Critério de Classificação Econômica Brasil em relação à amostra abordada, demonstrando que a representação e distribuição da mesma foi relevante e adequada.

3.4.4 Pré-Teste e teste final

O questionário foi submetido ao Pré-teste através do envio de e-mails e pedidos via *chat* na rede social *Facebook*, em ambos os meios, as pessoas destinatárias faziam parte do círculo de relacionamento pessoal do pesquisador. Esse Pré-teste se realizou entre os dias 19 e 27 de janeiro de 2016. Cerca de 250 pedidos de resposta ao questionário foram realizados, tendo retornado 183 respostas. A fase do pré-teste foi fundamental para a análise qualitativa (*layout*, texto, tipo de escala *Likert*, tempo de resposta, clareza e grau de compreensão das questões e afirmações) e quantitativa (análise fatorial) do questionário, implicando na remodelação de alguns desses quesitos. Muitos respondentes e não respondentes colaboraram

nesse sentido, desde a orientadora desta dissertação bem como outros professores, familiares e amigos do condutor desta pesquisa.

Destaca-se nessa fase, a observação de que em virtude da grande maioria dos respondentes terem sido convidados a participar da pesquisa via *Facebook*, muitos acabaram acessando o *link* do questionário via *Smartphone*, utilizando o aparelho na vertical e não observando a barra de rolagem abaixo das afirmações com grau de concordância, desta forma visualizando de forma errônea o intervalo de 1 a 4/5 das escalas *Likert*. Sendo necessária a remodelação das instruções iniciais da pesquisa e o acréscimo de uma questão tratando sobre qual o “meio” de comunicação o respondente usou para colaborar com a pesquisa. Já o teste final, se realizou entre os dias 16 de Fevereiro e 28 de Abril de 2016, alcançando no total 318 respostas. Após a análise pormenorizada através de filtros, que buscavam aferir novamente problemas tocantes ao meio pelo qual o respondente colaborou com a pesquisa, especialmente o uso do *smartphone* bem como respondentes que mesmo com as instruções acabaram colaborando com problemas que ainda não haviam sido resolvidos, casos de duplicidade bem como *outliers*, chegou-se a 238 (74,8%) respondentes, devidamente enquadrados com o perfil da pesquisa e considerados válidos para análise estatística.

3.4.5 Perfil demográfico da pesquisa¹¹

Em comparação ao cenário brasileiro relatado na Pesquisa nacional por amostra de domicílios: síntese de indicadores (IBGE, 2015b) bem como ao Critério de Classificação Econômica Brasil da ABEP - Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (2015), o perfil demográfico da amostra de 238 respondentes efetivamente analisada, se divide da seguinte maneira (tabela 2):

Tabela 2 - Comparação do perfil demográfico Brasil vs. Amostra da pesquisa

Indicadores	Características específicas	Brasil	Amostra
Sexo	Homens	48,6%	52,1%
	Mulheres	51,4%	47,9%
		100,0%	100,0%

¹¹ Segundo o IBGE (2015b), 22,3% da população brasileira tem <1 a 14 anos de idade, desta forma, considerando o tipo de serviço analisado no *survey*, essa população demonstra ser restrita a título de acesso, sendo assim, seu percentual foi distribuído proporcionalmente às outras faixas de idade. Situação semelhante se fez necessária em relação à escolaridade, pois 12, 3% da população brasileira não tem instrução, em última instância cabe dizer que o IBGE (2015b) compreende como nível superior, os cursos de graduação, mestrado e doutorado.

Idade	15 - 19 anos	13,1%	2,6%
	20 - 24 anos	12,6%	21,1%
	25 - 39 anos	27,9%	44,0%
	40 - 59 anos	29%	27,3%
	60 anos ou mais	17,4%	5,0%
		100,0%	100,0%
Escolaridade	Fundamental incompleto	33,85%	2,6%
	Fundamental completo	12,05%	0,0%
	Médio incompleto	5,95%	0,0%
	Médio completo	27,65%	26,4%
	Superior incompleto	5,65%	0,0%
	Superior completo	14,66%	71,0%
	100,0%	100,0%	
Estado Civil	Solteiro	49%	45%
	Casado	38,7%	46,6%
	Divorciado	6,1%	7,1%
	Viúvo	6,2%	1,3%
		100,0%	100,0%
Critério de Classificação Econômica Brasil	A	2,7%	4,6%
	B1	5,0%	22,3%
	B2	18,1%	24,8%
	C1	22,9%	26,1%
	C2	24,6%	11,3%
	D-E	26,6%	10,9%
	99,9%*	100,0%	

Fonte: Autor

Nota: * O Critério de Classificação Econômica Brasil da ABEP - Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa não explica porque o total das classes não chega a 100%.

Em relação ao período em que o problema aconteceu, 42% responderam que a situação havia se dado nos últimos seis meses, 12,6% de seis meses a um ano e 45,4% há mais de um ano. Sobre os bancos onde houve o problema e sua posterior RS, a amostra se dividiu da seguinte maneira: 62 (26,1%) dos respondentes têm conta no Santander, 53 (22,3%) no Itaú-Unibanco, 52 (21,8%) no Bradesco, 42 (17,6%) no Banco do Brasil, 26 (10,9%) na Caixa Econômica Federal e 3 (1,3%) em outros bancos.

3.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS: EXPERIMENTO

Nesta seção, são descritos os procedimentos metodológicos realizados para a construção e implementação do experimento. São expostas informações acerca do serviço escolhido como objeto da falha, o instrumento para a coleta de dados, os construtos e detalhes de suas escalas examinadas, população e a amostra abordada e por último os detalhes sobre o pré-teste e o teste final.

3.5.1 A escolha dos serviços de entrega de compras *online*

Nos últimos anos, em diversos países com contextos e segmentos demográficos distintos, um fenômeno cada vez mais crescente são as compras de produtos *online*. Esse comércio realizado através da internet é denominado *e-commerce*. Por causa de seu grande potencial, esse segmento tem sido alvo de críticas e especulações, muitos especialistas o consideram como uma das maiores inovações do século vinte (ABDUL-MUHMIN, 2010; HOLLOWAY; BEATTY, 2003; LIMAYEM; KHALIFA; FRINI, 2000). No Brasil, por exemplo, só no ano de 2015 o *e-commerce* movimentou 41,3 bilhões de reais, um crescimento nominal de 15,3% se comparado ao ano de 2014, sendo que um dos principais fatores para esse efeito foi o aumento das vendas de produtos com maior valor agregado, como *smartphones* e eletrodomésticos. A maioria das vendas (37,7%) se concentra no estado de São Paulo. Em relação ao perfil dos compradores, 51,4% são do sexo masculino e 48,6% do sexo feminino e 8% desses compradores têm até 24 anos de idade (E-BIT, 2016).

Hoje, a internet sem dúvida é um canal de comunicação e distribuição. Pense por exemplo, nos produtos que você, sua família ou amigos compraram recentemente pela internet. Por que preferiram realizar a compra por esse canal e não em outro? (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011). Diante desse cenário, onde cada vez mais clientes compram ou fazem negócios via internet, a chave para o crescimento nesse segmento se parece em muito com o comércio tradicional, ou seja, o interessante é que o cliente volte a comprar na loja virtual, repita transações, isto é, torne-se leal (ABDUL-MUHMIN, 2010). No entanto, sabe-se que em alguns casos, uma pré-condição para que o cliente se torne leal é a sua satisfação com a experiência de serviço (KAU; LOH, 2006). Como qualquer outro serviço, as compras *online* têm sofrido com problemas pelo mundo afora, alguns deles gerados pelo contexto do país, como, comunicações, transporte e infraestrutura financeira inadequados. Problemas como esses, podem ter efeitos significativos sobre a satisfação dos consumidores, o que lhes impede

de realizar novas compras (ABDUL-MUHMİN, 2010). Isto é, apesar das vantagens que o *e-commerce* possui, muitos clientes não têm conseguido finalizar suas transações, alguns produtos não são entregues a tempo, *e-mails* de reclamação não são respondidos e informações necessárias não estão disponíveis (ZEITHAML; PARASURAMAN; MALHOTRA, 2002). Logo, quando distúrbios desse tipo começaram a surgir, a viabilidade do canal de compra *online* ficou comprometida (PARASURAMAN; ZEITHAML; MALHOTRA, 2005). Holloway e Beatty (2003), em um trabalho precursor de dois anos de duração, descobriram seis tipos de falhas ou problemas em lojas virtuais, relativos a: (1) entrega; (2) design do site; (3) pagamentos; (4) segurança; (5) qualidade do produto e (6) atendimento ao cliente. Nesse trabalho, a maioria dos respondentes tiveram problemas com o serviço de entrega dos produtos, às vezes os produtos chegavam bem mais tarde do que a loja virtual havia informado ou ainda eram entregues produtos errados, diferentes do que o cliente havia comprado. Alguns entrevistados comentaram questões bem inerentes às compras *online*, como, “Qual é a vantagem de se ter um serviço *online*, se o produto que você quer comprar não pode chegar antes de duas semanas?”, outro diz ainda, “Acho que em toda alteração que acontece no processo de compra, o cliente deve ser imediatamente notificado!”.

Parasuraman, Zeithaml e Malhotra (2005), propuseram também um estudo relacionado aos *e-services*, mais especificamente uma escala para mensurar a qualidade dos serviços eletrônicos, a E-S-QUAL. Essa escala possui sete dimensões de análise: (1) eficiência, (2) compromisso, (3) disponibilidade do sistema, (4) privacidade, (5) responsividade, (6) compensação e (7) contato. Destaque-se a segunda dimensão que busca captar a capacidade da empresa virtual em honrar as informações relacionadas à disponibilidade e entrega do produto e as três últimas que tratam especialmente da recuperação do serviço em compras *online*. Assim, os serviços de entrega de compras *online* também são um contexto empírico adequado para essa pesquisa experimental, que tem como amostra estudantes universitários e que é focado em questões como empoderamento, *locus* de controle em serviços, compensação e satisfação.

3.5.2 Pré-teste

Como etapa preliminar ao experimento final, buscou-se realizar algumas “ações teste” para verificação de alguns detalhes fundamentais para o êxito desse método, como por

exemplo, o cenário a ser descrito, a manipulação das variáveis e o tipo de compensação a ser adotada.

3.5.2.1 Objetivo e Participantes

Preliminarmente, entre os dias 13 e 19 de abril de 2016, os cenários foram discutidos e elaborados com o auxílio de um professor especialista em pesquisa experimental, essa discussão foi fundamental para que fossem desenvolvidos cenários que retratassem de modo adequado, as situações: 2 (empoderamento: presente vs. ausente) x 2 (compensação: presente vs. ausente). O pré-teste foi realizado com alunos de graduação, mestrado e doutorado em administração de uma grande universidade brasileira (n = 108; 53% do sexo masculino e 47% do sexo feminino, idade média de 23,4 anos).

3.5.2.2 Procedimentos específicos

Foram entregues aleatoriamente, 4 folhetos distintos que descreviam os cenários 2 (empoderamento: presente vs. ausente) x 2 (compensação: presente vs. ausente). Este cenário descrevia uma situação em que o participante havia comprado um *smartphone* em uma loja virtual e, apesar da promessa do produto ser entregue em 5 dias, passavam-se 10 dias e o *smartphone* não chega bem como a empresa não entra em contato para informar o que poderia ter acontecido. Diante disso - ainda no cenário - o participante “telefona” para reclamar e é atendido por um funcionário da loja virtual. O empoderamento foi manipulado pela forma como o funcionário “atendeu o cliente” do cenário. Na condição de empoderamento presente, o atendente resolve prontamente o problema enquanto que na condição de empoderamento ausente, o “cliente” tem a sua ligação transferida para vários telefones, onde ele fala com outros funcionários de outros setores até que alguém resolve o seu problema. Para manipular a compensação, em um cenário o cliente recebe como compensação um “carregador veicular” e no outro, o cliente não recebe nada. Em seguida os respondentes são solicitados a avaliar o cenário, usando uma escala *Likert* de 5 pontos ancoradas em 1 = Certamente Não e 5 = Certamente Sim através das questões: 1) O cenário acima poderia ter acontecido comigo? 2) O atendente conseguiu resolver sozinho o meu problema? 3) O atendente demorou para resolver o meu problema? 4) O atendente tinha liberdade para resolver o meu problema? 5) O atendente estava bem treinado para resolver o meu problema?. Nas situações onde a compensação era presente, haviam duas questões adicionais: 6) O que você acha de receber

um carregador veicular de brinde por causa do problema relatado? (Escala *Likert* de 5 pontos ancorada em 1 = péssimo e 5 = excelente) e 7) Além do carregador veicular, que outros brindes você acha que seriam apropriados para aumentar a sua satisfação na situação relatada? (questão aberta).

3.5.2.3 Resultados

Os resultados do pré-teste trouxeram algumas descobertas fundamentais para aperfeiçoamento do instrumento para coleta de dados. A 1.^a questão) O cenário acima poderia ter acontecido comigo? obteve $M > 3,80$ nos cenários onde havia empoderamento e $M > 4,05$ onde não havia empoderamento, valores que sugerem que ambos os cenários são factíveis. Já as questões 2) O atendente conseguiu resolver sozinho o meu problema? 3) O atendente demorou para resolver o meu problema? 4) O atendente tinha liberdade para resolver o meu problema? e 5) O atendente estava bem treinado para resolver o meu problema? que em conjunto tratavam da percepção de empoderamento do funcionário de atendimento obteve $M > 3,20$ quando empoderado e $M \leq 2,47$ quando o funcionário não tinha “poder” de decisão, diferenças que indicam que os cenários estão sendo percebidos como distintos. Em relação a 6.^a questão) O que você acha de receber um carregador veicular de brinde por causa do problema relatado? Os valores foram $M = 3,55$ para ambos os cenários compensação e empoderamento vs. apenas empoderamento, sugerindo que a compensação proposta é razoável, todavia, na 7.^a questão) Além do carregador veicular, que outros brindes você acha que seriam apropriados para aumentar a sua satisfação na situação relatada? (questão aberta), as respostas se dispersaram em 1) descontos em uma próxima compra, 2) vale compras, 3) foco na resolução do problema, 4) entrega do produto na data e 5) respostas em branco. Mas 33% (empoderamento e compensação presente) e 25% (empoderamento ausente e compensação presente) sugeriram fones de ouvido ou película protetora como compensações adequadas para a situação de falha e recuperação descrita nos cenários. Logo, diante desse achado preferiu-se a adoção de um kit de fones de ouvido extra e película protetora como compensação para o teste final.

3.5.3 Teste final

Esta seção descreve todo o planejamento final para a realização do experimento e as suas principais características como participantes e desenho, procedimentos e estatísticas preliminares.

3.5.3.1 *Participantes e desenho*

Alunos de graduação de uma grande universidade brasileira ($n = 235$; 66% do sexo masculino e 44% do sexo feminino, idade média de 21 anos) participaram de um experimento entre sujeitos, 2 (empoderamento: presente vs. ausente) x 2 (compensação: presente vs. ausente). A terceira variável independente LOCS externo foi mensurada, assim como a variável dependente satisfação com a RS. As opiniões sobre o uso de estudantes em experimentos se divergem de modo dramático nas pesquisas relativas às ciências sociais, alguns estudos são contra essa abordagem, outros são a favor (PETERSON, 2001). Goldstein *et al* (2002), por exemplo, critica seriamente essa abordagem no contexto de recuperação do serviço. Entretanto, através de uma meta análise, Peterson (2001), expõe através de suas observações, que os resultados de experimentos com estudantes, diferem um pouco dos resultados de experimentos com não estudantes, geralmente têm pouca variabilidade nas respostas. Todavia, segundo o autor, são necessárias mais pesquisas, que identifiquem quando um ou outro sujeito é mais adequado para o tema de pesquisa que se quer tratar. Nessa linha, dado que 8% das compras *online* são realizadas por indivíduos com até 24 anos de idade e que em 2015, a maioria das vendas (37,7%) foram realizadas no estado de SP, sendo os *smartphones*, um dos produtos mais vendidos (E-BIT, 2016), sugere-se que a presente amostra é adequada para exame empírico das relações teóricas propostas.

3.5.3.2 *Procedimentos específicos*

Sobre o cenário do teste final, seu conteúdo é exatamente igual ao do pré-teste, sendo diferente apenas a compensação que é fornecida ao cliente reclamante. Outro detalhe é o fato do mesmo ter sido aplicado no laboratório de computadores, onde os participantes foram alocados aleatoriamente às condições do estudo. No início do experimento, os participantes eram informados com instruções acerca da pesquisa (APÊNDICE B). Em seguida, os participantes eram apresentados a um dos cenários (APÊNDICE C). O empoderamento foi

manipulado exatamente como no pré-teste. Para manipular a compensação, em um cenário o “cliente” recebe como compensação um kit de película protetora e fones de ouvido para o seu *smartphone*, enquanto que na condição em que a compensação está ausente, o cliente não recebe nada (APÊNDICE C – Cenários 03 e 04). Outra diferença diz respeito, a estrutura de questões que buscou mensurar os construtos do modelo teórico (figura 2). Após lerem o cenário, os participantes são solicitados a responderem a questão “Qual importância você daria ao problema que aconteceu com você?” ($M = 6,24$ e $DP = 0,91$), usando uma escala *Likert* ancorado por 7 pontos (1 = Sem importância; 7 = Muito importante) adaptada de Mattila (2001). Em seguida, os respondentes avaliaram a sua satisfação com a resolução do problema, usando uma escala *Likert* com 5 itens (tabela 3) ancorados por 7 pontos (1 = Discordo totalmente e 7 = Concordo totalmente) adaptadas de Dong, Evans e Zou (2008), McCollough (2009) e Tax, Brown e Chandrashekar (1998). Seguindo por essa linha os respondentes também avaliaram o empoderamento dos funcionários, utilizando novamente escala *Likert* de 7 pontos com 4 itens (tabela 3) ancorados por 1 = Discordo totalmente e 7 = Concordo totalmente, adaptada de Boshoff (2005) e Boshoff e Leong (1998). Finalmente foi mensurado o locus de controle externo em serviços dos respondentes também com escala *Likert* de 7 pontos com 3 itens (tabela 3) ancorados em 1 = Discordo totalmente e 7 = Concordo totalmente, adaptado de Büttgen, Schumann e Ates (2012). A tabela 3 ilustra algumas estatísticas descritivas e o Alpha de *Cronbach* dos construtos testados.

Tabela 3 - Estatísticas descritivas e Alpha de *Cronbach* das escalas testadas para o experimento

Construtos	Variáveis	Média	Desvio padrão	Correlação total item corrigido	Correlação múltipla quadrática	Alpha de Cronbach
Empoderamento	O funcionário para quem eu reclamei teve que encontrar alguém para resolver o meu problema.	5,19	1,90	0,74	0,56	0,88
	A minha reclamação foi passada de um funcionário para outro.	4,98	2,24	0,77	0,63	
	O funcionário teve que aguardar a autorização do seu supervisor para continuar resolvendo o meu problema.	4,67	2,08	0,66	0,47	
	O funcionário não conseguiu resolver todo o meu problema sozinho, tendo de encaminhá-lo ao Gerente.	4,87	2,20	0,83	0,70	
Satisfação com a RS	Na minha opinião eu recebi uma solução satisfatória para o meu problema específico.	5,17	1,58	0,76	0,62	0,92
	Fiquei satisfeito(a) com a solução encontrada para o meu problema.	5,35	1,50	0,84	0,74	
	Eu fiquei feliz com a forma pela qual a loja virtual lidou com a minha reclamação.	4,84	1,78	0,80	0,67	
	A loja virtual fez tudo o que eu esperava para resolver o meu problema.	4,52	1,72	0,79	0,66	
	Acho que a solução oferecida pela loja virtual em relação ao meu problema atendeu as minhas necessidades.	5,11	1,65	0,80	0,68	
LOCS externo	A solução do meu problema dependia principalmente da capacidade da loja virtual em resolve-lô.	5,97	1,32	0,33	0,14	0,63
	Os benefícios da resolução de problemas foram determinados principalmente pela qualidade dos esforços realizados pela loja virtual.	4,97	1,55	0,58	0,34	
	A qualidade do atendimento dos funcionários da loja virtual foi a principal responsável pela resolução do problema.	4,45	1,78	0,44	0,26	

Fonte: Autor

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção expõe toda a análise de dados empregada e seus resultados em relação aos dois métodos de pesquisa adotados. Em virtude da gama de informações complexas, decorrentes do uso de dois métodos, essas análises são abordadas separadamente, primeiramente é ilustrada a análise do *survey*, depois a análise do experimento.

4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS: *SURVEY*

Esta subseção expõe a análise dos resultados encontrados, apenas em relação ao método de pesquisa *survey*.

4.1.1 Análise confirmatória e comparação de modelos

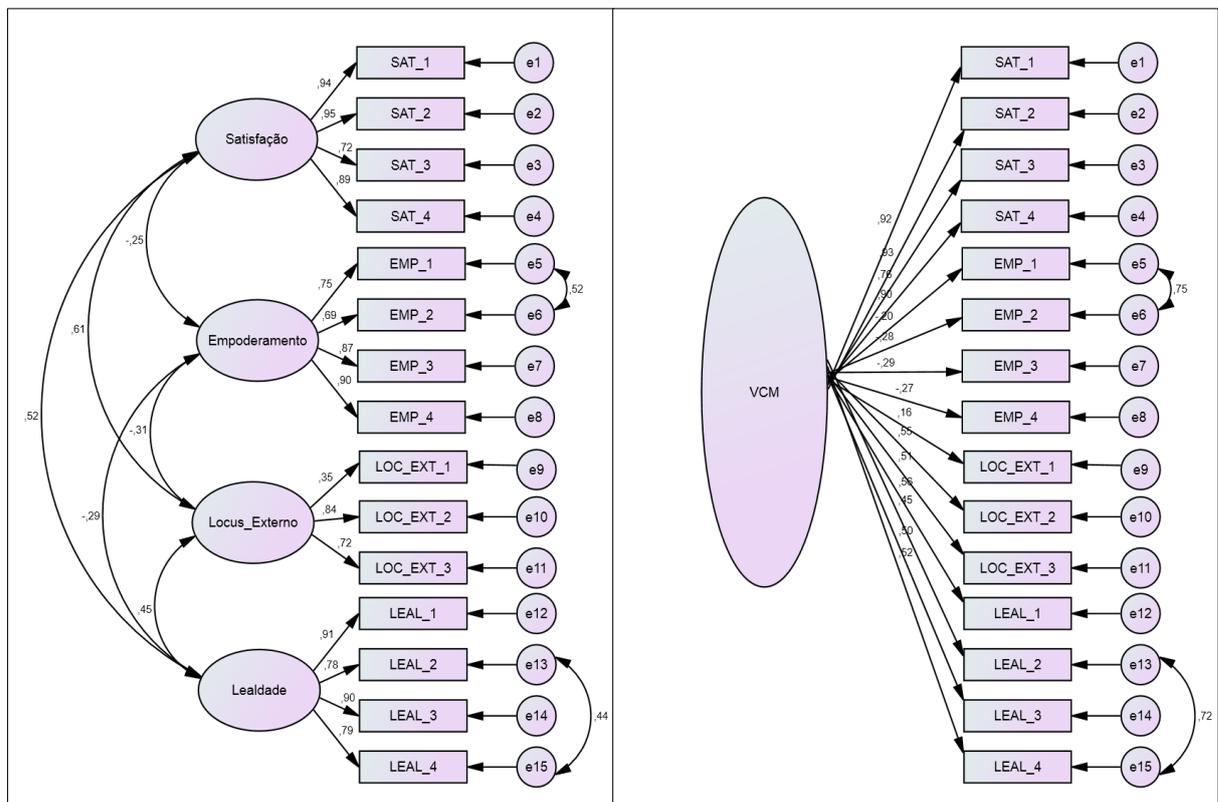
Com $n = 238$ respondentes passíveis de análise estatística, o modelo teórico foi aferido sob diversos aspectos para sua validação. Em virtude do tamanho da amostra, a técnica de estimação adotada foi a máxima verossimilhança, essa abordagem permite que amostras de 100 a 150 obtenham resultados estáveis, sendo que $n = 200$ pode fornecer uma base sólida para estimação (HAIR *et al*, 2009). O *software* escolhido para esse fim foi o *AMOS* versão 20. Diante do modelo proposto por essa pesquisa (figura 2), os métodos estatísticos de análise aplicados foram a AFC – Análise Fatorial Confirmatória para avaliar a qualidade do modelo de mensuração e a *SEM – Structural Equation Modeling*, em português MEE – Modelagem de Equações Estruturais para explicar as relações entre as variáveis. Essa técnica combina um conjunto de modelos estatísticos que buscam explicar relações entre diversas variáveis (HAIR *et al*, 2009). Para Malhotra (2012), é um procedimento que serve para estimar uma série de relações de dependência entre conceitos que são representados por diversas variáveis pertencentes a um modelo integrado.

A literatura em RS aponta certa sensibilidade, cuidados e críticas em relação ao método de *survey* com a TIC, pois dado o lapso temporal transcorrido muitas vezes a lembrança da falha tem uma interpretação diferente por parte do indivíduo. Nessa linha, procurou-se aferir se a questão do tempo em que aconteceu a falha influenciaria as respostas bem como os construtos da pesquisa. Através da ANOVA – Análise de variância, descobriu-se que problemas acontecidos há mais de um ano atrás, influenciavam as respostas dos respondentes quanto a sua lealdade para com o banco (valor $p < 0,05$). Isto é, de acordo com a

ANOVA, respondentes que tiveram problemas há mais de um ano eram “menos” leais ao banco onde tinham conta.

Em seguida, avaliou-se a qualidade do modelo de mensuração. Seguindo a sugestão de Anderson e Gerbing (1988) e Cao e Zhang (2011), esse exame foi realizado através da AFC – Análise Fatorial Confirmatória. Em virtude dos ajustes iniciais do modelo baseados nos índices de modificação sugeridos, optou-se por realizar a covariância interna de erro de construto (HAIR *et al*, 2009), que foi realizada entre os erros e5 e e6 (questões 1 e 2) da variável empoderamento e os erros e13 e e15 (questões 2 e 4) da variável lealdade. Essas covariâncias faziam sentido, pois ambas as perguntas em cada construto eram semelhantes. Após essas alterações avaliaram-se os índices de ajuste do modelo. Para testar se havia variância comum de métodos, calculou-se também um modelo unidimensional no qual todas as variáveis observáveis eram reflexo de um único fator chamado vs. um modelo tetradimensional, onde cada conceito foi avaliado como fator de primeira ordem, representados por suas variáveis e correlacionados entre si. Se o modelo unidimensional apresentar bom ajuste e for melhor que o tetradimensional, é porque há variância comum de método. Esse não foi o caso, como será visto a seguir (figura 3):

Figura 3 - Comparação dos modelos Tetradimensional x Unidimensional



Fonte: Autor

Para avaliar o ajuste do modelo, foram utilizados índices que são comumente aplicados em pesquisas acadêmicas. A primeira medida trata do ajuste absoluto, onde é averiguado se o modelo retratado pelo pesquisador replica os dados observados (SCHERMELLEH-ENGEL; MOOSBRUGGER; MÜLLER, 2003). Preliminarmente, foi avaliado o teste χ^2 , que verifica a diferença entre as matrizes de covariância da amostra vs. a matriz de covariância estimada. Embora esse índice seja o único com caráter estatístico em MEE, ele tem relevante limitação, pois seus valores se alteram conforme o tamanho da amostra e o número de variáveis observadas (HAIR *et al*, 2009; MALHOTRA, 2012). Portanto, foi necessário a utilização de mais índices como o (GFI) – Índice de qualidade de ajuste, (AGFI) – Índice ajustado de qualidade do ajuste, (RMSR) – Raiz do resíduo quadrático médio, (RMSEA) – Raiz do erro quadrático médio de aproximação e o χ^2 normado.

Partindo para os índices de ajuste incremental, que procuram avaliar o quão bem determinado modelo especificado se ajusta a outro modelo alternativo (HAIR *et al*, 2009), foram aplicados os índices (TLI) – Índice de Tucker Lewis e o (CFI) – Índice de ajuste comparativo. Finalmente, em relação à medida de ajuste de parcimônia, que busca ver qual modelo dentro de um conjunto de modelos concorrentes é melhor, contemplando seu ajuste relativo à sua complexidade (HAIR *et al*, 2009), foram examinados os índices (PGFI) – Índice de qualidade de ajuste de parcimônia e o (PNFI) – Índice de ajuste normado de parcimônia.

Os valores encontrados através das análises fatoriais confirmatórias estão expostos na tabela 4, tendo como base de comparação valores padrão suportados por Malhotra (2012), Hair *et al* (2009) e Schermelleh-Engel, Moosbrugger e Müller (2003). Em relação ao modelo unidimensional, analisando-se os resultados obtidos versus os valores padrão adotados nota-se que o mesmo não encontra viabilidade de ser adotado junto aos dados coletados. Já a análise multidimensional encontrou ajuste adequado para exame dos dados abordados.

Tabela 4 - Índices de ajuste dos modelos Unidimensional x Tetradimensional

Índices	Unidimensional	Tetradimensional	Padrão de referência
	Valores	Valores	Valores
χ^2	1014,70	180,60	** ¹²
Graus de liberdade	88,00	82,00	**
GFI	0,61	0,91	0,90
AGFI	0,47	0,87	0,90
RMSR	0,99	0,34	< 0,04
RMSEA	0,21	0,07	< 0,08

¹² Para o índice χ^2 não foi adotado valor padrão como explicado no início desta página.

TLI	0,57	0,95	> 0,09
CFI	0,64	0,96	> 0,09
PGFI	0,54	0,75	<1,00
PNFI	0,52	0,73	<1,00
χ^2 normado	11,53	2,20	$\leq 3,00$

Fonte: Autor

Ainda que a tabela 5 já tenha fornecido informações substanciais para a continuidade da AFC, esse trabalho teve o cuidado de acrescentar o teste de diferença de qui-quadrado ($\Delta\chi^2$), que compara modelos aninhados e informa qual deles possui ajuste melhor (HAIR *et al*, 2009), além disso, esse teste verifica se a diferença entre os qui-quadrados é significativa junto a diferença entre os graus de liberdade de ambos os modelos (tabela 6).

Tabela 5 - Teste de diferença de qui-quadrado para comparação dos modelos Unidimensional x Tetradimensional

Modelo	Unidimensional	Tetradimensional	a-b
χ^2	1014,70	180,60	834,10*
Graus de liberdade	88,00	82,00	6,00

Fonte: Autor

Nota: * Significante ao nível de 0,01 %

As diferenças encontradas para χ^2 (a-b) = 834,10 e Graus de Liberdade (a-b) = 6, mostram que o modelo tetradimensional continua superior em termos de ajustes frente ao modelo unidimensional.

4.1.2 Validade convergente, discriminante e confiabilidade

A validade convergente (tabela 6), verifica se as variáveis medidas para cada construto estão altamente correlacionadas, evidenciando que de fato ambas estão medindo o mesmo conceito ao qual deveriam representar (BAGOZZI, 1981). Já a validade discriminante (tabela 7), buscar aferir se conceitos ainda que similares são distintos entre si, nesse caso, quanto menor for a correlação entre variáveis de conceitos diferentes, melhor será a qualidade dessas variáveis múltiplas (MALHOTRA, 2012).

Tabela 6 - Estatísticas descritivas e Cargas fatoriais padronizadas das escalas testadas para o *survey*

Construtos	Escalas	Média	Desvio padrão	AVE	Confiabilidade Composta	Cargas fatoriais padronizadas
Importância da falha	Qual importância você daria ao problema que aconteceu com você?	6,16	1,24	*	*	*
	O funcionário para quem eu reclamei teve que encontrar alguém para resolver o meu problema.	4,29	2,55	0,65	0,88	0,75
Empoderamento	A minha reclamação foi passada de um funcionário para outro.	4,24	2,60			0,69
	O funcionário teve que aguardar a autorização do seu supervisor para continuar resolvendo o meu problema.	3,76	2,60			0,87
	O funcionário não conseguiu resolver todo o meu problema sozinho, tendo de encaminhá-lo ao Gerente.	4,01	2,68			0,90
Satisfação com a RS	Na minha opinião eu recebi uma solução satisfatória para esse problema específico.	4,67	2,23	0,77	0,93	0,94
	Com relação a esse episódio particular, fiquei satisfeito(a) com a solução encontrada para o meu problema.	4,64	2,31			0,95
	Em geral fiquei satisfeito(a) pela forma como o banco me manteve informado(a) sobre a resolução do meu problema.	3,78	2,27			0,73
	Em geral eu acredito que a solução ofertada pelo banco em relação a esse problema específico satisfaz as minhas necessidades.	4,55	2,27			0,89

LOCS externo	A solução do meu problema dependia principalmente da capacidade do banco em resolvê-lo.	6,00	1,68	0,45	0,69	0,35
	Os benefícios da resolução de problemas foram determinados principalmente pela qualidade dos esforços realizados pelo banco.	4,71	2,11			0,84
	A qualidade do atendimento dos funcionários do banco foi a principal responsável pela resolução do meu problema.	4,02	2,22			0,72
Lealdade em serviços	Falo coisas positivas deste banco para outras pessoas.	3,59	2,00	0,72	0,91	0,91
	Incentivo amigos, familiares e conhecidos a realizarem negócios com este banco.	3,46	2,00			0,79
	Pensando nos bancos disponíveis, acho que este é o melhor.	3,95	2,00			0,90
	No futuro vou realizar mais negócios com este banco.	3,94	2,00			0,79

Fonte: Autor

Em relação às soluções padronizadas (última coluna da tabela 6), nota-se que apenas as variáveis “A minha reclamação foi passada de um funcionário para outro” = 0,69 e “A solução do meu problema dependia principalmente da capacidade do banco em resolvê-lo” = 0,35 tiveram valores abaixo de 0,70 e todas as cargas foram distintas de zero ao nível de significância de 0,01%, o que indica relevante correlação entre os construtos e suas escalas. Como se pode notar na AVE, excetuando-se o LOCS externo = 0,45, todos os outros construtos mostraram valores acima de 0,50 sugerindo que o erro de mensuração foi menor do que a variância explicada pelos construtos (HAIR et al, 2009). A AVE ficou abaixo de 50%, pois o indicador “A solução do meu problema dependia principalmente da capacidade do banco em resolvê-lo” apresentou carga fatorial baixa. O modelo de mensuração sem essa variável apresentou resultados semelhantes aos expostos. Em vista disso e como a escala de

LOCS externo era uma escala pré-validada, optou-se por utilizar a escala completa com os três indicadores. Esse construto foi usado ainda para dividir a base de dados em dois grupos (com base na mediana) para se realizar uma análise multi-grupo.

A tabela 7 mostra a validade discriminante dos construtos testados. Na diagonal da tabela estão reportados novamente os valores da AVE e, em itálico, a correlação entre construtos ao quadrado (*SIC - Squared Interconstruct Correlations*). Nota-se que todas as SIC's são inferiores às AVE's, sugerindo que há validade discriminante entre todos os construtos estudados.

Tabela 7 - Validade Discriminante e correlação entre construtos

Construtos	Satisfação	Empoderamento	LOCS externo	Lealdade
Satisfação	0,77			
Empoderamento	<i>0,06</i>	0,65		
LOCS Externo	<i>0,38</i>	<i>0,09</i>	0,45	
Lealdade	<i>0,27</i>	<i>0,09</i>	<i>0,20</i>	0,72

Fonte: Autor

4.1.3 Teste de hipóteses

Após o exame da confiabilidade e das validades convergente e discriminante, passou-se a avaliação estrutural das relações propostas por esta pesquisa (figura 4) e suas respectivas hipóteses. Novamente foi vista a adequação dos modelos, seguindo os mesmos índices apresentados na subseção 4.1.1. Essa reapresentação é imprescindível, pois cada situação examinada é distinta, sendo que os valores de ajuste do modelo acabam mudando, tendo como consequência novas verificações de ajuste do modelo (tabela 8). Conforme será visto nas próximas páginas os valores de ajuste (Índices) vão se alternado em decorrência das relações testadas. Às vezes aumentam, mas em alguns casos diminuem. O importante é que em todas as situações propostas eles se mantenham dentro dos valores padrão adotados.

Tabela 8 - Índice de ajuste do modelo tridimensional com controle

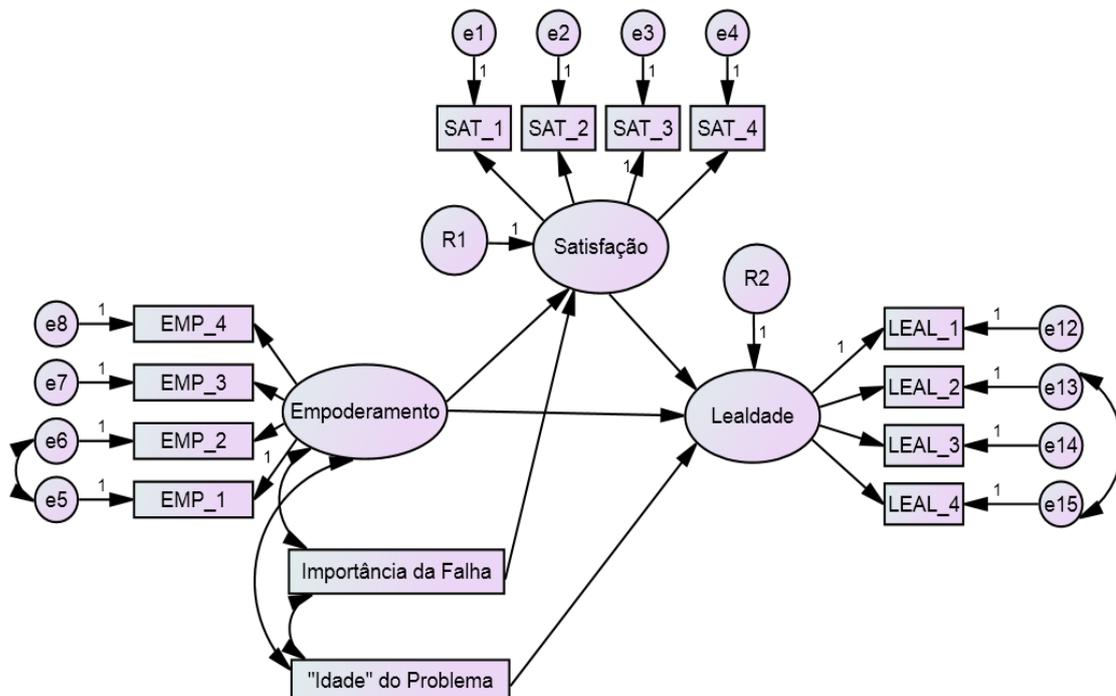
Índices	Modelo estrutural com controle	Padrão de referencia
	Valores	Valores
χ^2	132,29	**
Graus de liberdade	69,00	**
GFI	0,93	0,90
AGFI	0,89	0,90

RMSR	0,27	< 0,40
RMSEA	0,06	< 0,08
TLI	0,96	> 0,90
CFI	0,97	> 0,90
PGFI	0,74	< 1,00
PNFI	0,72	< 1,00
χ^2 normado	1,92	$\leq 3,00$

Fonte: Autor

Avaliado o ajuste do modelo de mensuração, foram adicionadas mais algumas informações ao modelo teórico. Como pode ser visto no instrumento de coleta de dados do *survey* (APÊNDICE A), existem algumas questões relevantes, que neste momento serão abordadas como variáveis de controle a fim de eventualmente se trazer maiores descobertas ao presente estudo. São elas, a importância da falha, isto é, o nível de importância que o respondente atribuiu a falha quando a mesma aconteceu e a “idade” do problema, em outras palavras, o lapso temporal transcorrido do momento em que aconteceu a falha até o preenchimento do *survey* pelo respondente. Essas variáveis adicionadas podem ter suas relações melhor compreendidas no modelo final para teste (figura 4). Após o acréscimo dessas informações, testaram-se as hipóteses específicas do método de *survey* (figura 2).

Figura 4 - Modelo estrutural com controle para teste final



Fonte: Autor

Tabela 9 - Teste de hipóteses preliminar com controle

Análise de caminhos			Estimate	S.E.	C.R.	P
Satisfação	<---	Empoderamento	-0,21	0,06	-3,31	***
Satisfação	<---	Importância da falha	-0,11	0,09	-1,30	0,20
Lealdade	<---	Empoderamento	-0,15	0,06	-2,43	0,02
Lealdade	<---	Satisfação	0,53	0,08	6,88	***
Lealdade	<---	"Idade" do problema	-0,34	0,11	-2,96	0,00

Fonte: Autor

Neste teste de hipóteses preliminar com controle (tabela 9), pôde-se verificar empiricamente, que os principais conceitos se interligam através dos caminhos propostos no modelo, corroborando as hipóteses iniciais. Isto é, a satisfação do cliente com a RS leva a sua lealdade para com a empresa de serviços (H^1), o empoderamento de funcionários leva a satisfação com a RS (H^2), mas também pode influenciar diretamente a lealdade do cliente junto à empresa de serviços, sendo essa relação mediada pela satisfação com a RS (H^3).

Considerando o valor p , observa-se que essas relações são estatisticamente significativas. Essa mediação também foi examinada através do efeito indireto, mostrando que o empoderamento também leva a lealdade do cliente para com a empresa de serviços com efeito significativo ao nível de 1%. Como já mencionado no início da subseção 4.1.1, a “idade” do problema, afeta significativamente a lealdade dos clientes. A estimativa (- 0,34) e o coeficiente de regressão (- 2,96) demonstram que quanto mais antigo ou velho é o problema, menor lealdade os clientes reclamantes têm para com o banco. Outro resultado interessante e também relativo às variáveis de controle adicionadas, no caso a importância da falha, mostrou que a mesma - nessa pesquisa - não afeta significativamente a satisfação do cliente com a RS (valor $p = 0,20$).

Finalizados os testes das hipóteses iniciais (H^1 , H^2 e H^3) partiu-se para a análise da quarta hipóteses (H^{4a}/H^{4b}) do presente trabalho. Vale lembrar, que esta pesquisa propõe que o LOCS afeta a relação empoderamento e satisfação, isto é, indivíduos com altos níveis de LOCS externo percebem mais nitidamente o empoderamento de funcionários na recuperação do serviço (H^{4a}). Sendo que situações contrárias, isto é, quando os níveis de LOCS externo são menores, esses clientes não percebem o empoderamento dos funcionários de contato (H^{4b}). Para exame dessas hipóteses, a base de dados foi dividida pela mediana em dois grupos (LOCS externo baixo e LOCS externo alto), para depois ser realizada uma análise multi-grupo, como sugerido por Koufteros e Marcoulides (2006).

Na análise multi-grupo, um grupo é considerado o modelo sem restrição e o outro é considerado o modelo com restrição e então a comparação é feita. Na análise de ajuste do modelo (tabela 10), é necessário avaliar os indicadores de ajuste para o modelo sem restrição (*unconstrained*) e o com restrição, sendo que o modelo com restrição tem dados de ajuste para o modelo de mensuração (*measurement model*) e para os pesos da regressão (*structural weights*). Os valores expostos na segunda coluna da tabela 10, mostram o intervalo dos indicadores para os três modelos e é possível ver que os valores mínimo e máximo ficam próximo/dentro dos padrões de referência para os três modelos, indicando que ambos os modelos apresentam bom ajuste.

Tabela 10 - Índices de ajuste do modelo tridimensional para teste da influência do locus de controle externo em serviços

Índices	Tridimensional	Padrão de referência
	Valores	Valores
χ^2	235,39 - 277,67	**
Graus de liberdade	138 - 152	**
GFI	0,89 - 0,86	0,90
AGFI	0,83 - 0,81	0,90
RMSR	0,26 - 0,39	< 0,40
RMSEA	0,06 - 0,05	< 0,08
TLI	0,94 - 0,93	> 0,90
CFI	0,96 - 0,94	> 0,90
PGFI	0,58 - 0,63	< 1,00
PNFI	0,68 - 0,74	< 1,00
χ^2 normado	1,71 - 1,83	\leq 3,00

Fonte: Autor

Uma vez avaliado o ajuste do modelo, a amostra foi dividida pela mediana e verificou-se que havia diferença significativa entre os grupos de alto LOCS externo e baixo LOCS externo. Ambos os grupos mostraram ser diferentes estatisticamente ao nível de 1,1%, desta forma, sendo viável uma análise de grupos múltiplos (HAIR *et al*, 2009). Dado que os dois grupos eram significativamente diferentes, avaliou-se os resultados para as relações entre os construtos empoderamento, lealdade, satisfação, idade do problema e importância da falha. Este teste de hipóteses pode ser visto na tabela 11:

Tabela 11 - Teste de hipóteses com o lócus de controle externo em serviços

Teste de Hipóteses			LOCS externo baixo				LOCS externo alto			
Análise dos caminhos			Estimate	S.E.	C.R.	P	Estimate	S.E.	C.R.	P
Satisfação	<---	Empoderamento	-0,04	0,06	-0,62	0,53	-0,18	0,09	-2,00	0,05
Satisfação	<---	Importância da falha	-0,15	0,08	-1,91	0,06	-0,12	0,13	-0,92	0,36
Lealdade	<---	Empoderamento	-0,34	0,09	-3,57	***	0,07	0,09	0,80	0,43
Lealdade	<---	Satisfação	0,54	0,16	3,39	***	0,56	0,11	5,25	***
Lealdade	<---	"Idade" do problema	-0,19	0,15	-1,27	0,20	-0,59	0,17	-3,55	***

Fonte: Autor

Ambas as hipóteses foram comprovadas (H^{4a}/H^{4b}). Indivíduos com altos níveis de LOCS externo percebem mais nitidamente o empoderamento de funcionários e consequentemente possuem maior índice de satisfação com a recuperação do serviço (H^{4a}), pois o coeficiente de regressão foi de $-2,00$ com valor $p = 0,05$ e quando os níveis de LOCS externo são menores, esses clientes não percebem o empoderamento dos funcionários de contato, tendo como resultado menor índice de satisfação com a recuperação do serviço (H^{4b}), coeficiente de regressão $-0,62$ e valor $p = 0,53$. Resultado interessante que também foi observado é o fato de que clientes dotados de níveis mais baixos de LOCS externo acreditam que o empoderamento traz a lealdade de maneira direta (coeficiente de regressão $-3,57$ e valor $p < 0,01$), ao passo que clientes com níveis mais elevados de LOCS externo não compartilham dessa mesma idéia (coeficiente de regressão $0,80$ e valor $p = 0,43$). Esses por sua vez creem que a relação empoderamento vs. lealdade é mediada pela satisfação com a recuperação, ou seja, eles só se mantêm leais desde que as ações de recuperação sejam satisfatórias (coeficiente de regressão $5,25$ e valor $p < 0,01$). Por fim, em relação à "idade" do problema ou há quanto tempo o problema ou a falha aconteceu, apenas os clientes com níveis mais elevados de LOCS externo é que se mostraram menos leais ao banco (coeficiente de regressão $-3,55$ e valor $p < 0,01$). Em relação a importância da falha, ambos os indivíduos com LOCS externo baixo (coeficiente de regressão $-1,91$ e valor $p = 0,06$) e com LOCS externo alto (coeficiente de regressão $-0,92$ e valor $p = 0,36$) não percebem a mesma como algo que influencie a sua satisfação com a RS.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS: EXPERIMENTO

Esta subseção expõe a análise dos resultados encontrados apenas em relação ao método de pesquisa experimento.

4.2.1 Técnicas e procedimentos de análise

A técnica utilizada para a análise dos dados deste experimento foi a regressão múltipla. Essa técnica descreve uma equação que explica como a variável dependente se relaciona com outras variáveis independentes e sua parcela de erro (SWEENEY; WILLIAMS; ANDERSON, 2013). O objetivo dessa análise é utilizar os valores das variáveis independentes como preditores para os valores das variáveis dependentes (HAIR *et al*, 2009).

O *software* adotado foi o *SPSS - Statistical Package for the Social Sciences* versão 20. Cabe ressaltar, que para auxílio das análises foi empregada também, a ferramenta ou “comando” ainda recente na análise multivariada de dados, denominado *PROCESS*. Esse procedimento computacional para *SPSS* e *SAS* implementa na regressão a moderação ou a análise de mediação, bem como outras combinações e resultados que antes só podiam ser alcançados com o auxílio de outros *softwares* e habilidades especiais de programação (HAYES, 2013). Esse “atalho” computacional permite que possam ser testados mais de um moderador e ainda produz dados e informações para a criação de gráficos da função de moderação, que auxiliam bastante na visualização e compreensão dos efeitos da interação presente no modelo (PRADO; KORELO; SILVA, 2014).

Ainda sobre a análise dos dados desse experimento, cabe mencionar o uso do método de *bootstrapping* que é aplicado em situações onde não se conhece a população original da amostra, nesse caso as amostras são reamostradas com reposição através de um grande número de vezes (HAIR *et al*, 2009), geralmente entre cinco e dez mil reamostragens. Segundo Prado, Korelo e Silva (2014, p. 10) “A técnica de *bootstrapping* gera uma representação empírica da distribuição da amostra, ao tratar o tamanho da amostra como uma representação da população, só que em menor escala”. Apesar desta técnica não ter o mesmo fundamento de um teste de hipóteses, ela busca trazer compreensão similar no que diz respeito ao intervalo de confiança (HERNANDEZ; BASSO; BRANDÃO, 2014). De igual maneira realizada para a análise de dados do *survey*, a cada avaliação executada para os dados do experimento, foi novamente revista a adequação do modelo a ser mensurado. Nas

próximas análises foi adotado também o modelo 1 do *PROCESS* (HAYES, 2013) com 95% de confiança em relação ao intervalo baseado em 10.000 reamostragens.

4.2.2 Conferência da manipulação do empoderamento

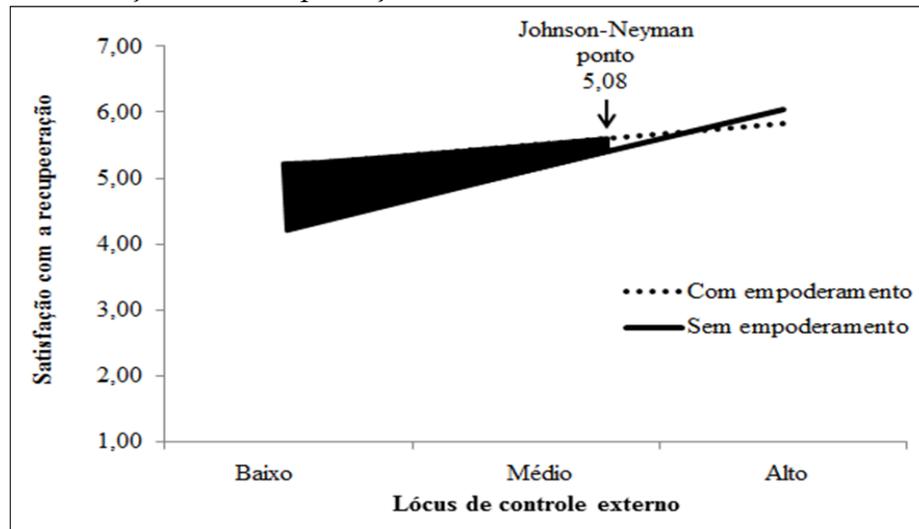
Para verificar se a manipulação de empoderamento obteve sucesso, foi realizada uma análise de variância 2 (empoderamento: presente vs. ausente) x 2 (compensação: presente vs. ausente), usando como variável dependente o empoderamento percebido do atendente. Como esperado, os resultados mostraram apenas um efeito principal, o da variável empoderamento ($F(1, 233) = 100,9, p < 0,01$) e nenhum outro efeito. Um teste t para comparação de médias de amostras independentes revelou que na condição de empoderamento ausente, o empoderamento percebido do atendente foi menor¹³ ($M = 5,9$) do que na condição de empoderamento presente ($M = 3,9; t(235) = 10,1, p < 0,01$).

4.2.3 Resultados “com compensação”

Devido à complexidade do modelo, os resultados “com e sem compensação” foram analisados separadamente. Em seguida, serão apresentados os resultados da condição “com compensação” e logo após, os resultados da condição “sem compensação”. Para os resultados com compensação foi realizada uma análise de regressão tendo como variável dependente a satisfação com a RS, a percepção de empoderamento como variável preditora e o LOCS externo como variável moderadora, todavia, a amostra analisada teve a terceira variável independente compensação manipulada (presente vs. ausente). Os resultados mostraram que o LOCS externo tem influência significativa no modelo testado ($\beta = 0,77, t(113) = 5,52, p = 0,01$). O empoderamento também revelou associação significativa ($\beta = 2,99, t(113) = 2,80, p = 0,01$). A interação que há entre empoderamento e LOCS externo, nos casos de compensação é igualmente significativa ($\beta = - 0,50, t(113) = - 2,53, p = 0,01$). Para melhor compreensão desse efeito do LOCS externo na relação proposta, foi aplicada ainda a técnica de *Johnson-Neyman* (J-N), recomendada por Johnson e Neyman (1936) e Hayes (2013). Segundo Preacher, Curran e Bauer (2006) e Spiller *et al* (2013), essa técnica de análise, permite a identificação do ponto exato a partir do qual o efeito moderador, no caso o LOCS externo possui influencia estatisticamente significante com valor $p = 0,05$.

¹³ As variáveis do construto empoderamento têm lógica inversa, ver apêndices A e B.

Figura 5 - Efeito do LOCS externo na percepção de empoderamento e satisfação com a recuperação do serviço “com compensação”



Fonte: Autor

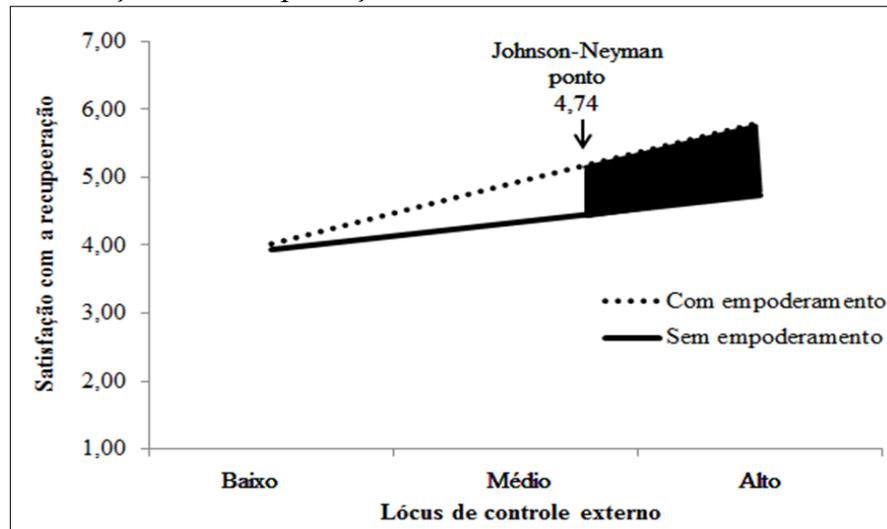
Os resultados (figura 5) mostraram que todos os valores de LOCS externo anteriores e iguais a = 5,08, têm efeito significativo ($\beta = 0,46$, $SE = 0,23$, $p = 0,05$) na percepção de empoderamento e posteriormente têm maior satisfação com a recuperação do serviço. Essa interpretação sugere que a compensação tem efeito apenas em clientes com LOCS externo abaixo de e até 5,08.

4.2.4 Resultados “sem compensação”

Dando prosseguimento, agora para os resultados sem compensação, foi realizada nova análise de regressão, tendo como variável dependente, a satisfação com a RS, a percepção de empoderamento como variável preditora e o LOCS externo como variável moderadora. Os resultados mostraram que o LOCS externo tem influencia significativa no modelo testado ($\beta = 0,33$, $t(114) = 2,46$, $p = 0,02$). Já o empoderamento revelou associação não tão significativa ($\beta = -1,48$, $t(114) = -1,43$, $p = 0,16$). A interação que há entre empoderamento e LOCS é significativa ($\beta = 0,41$, $t(114) = 2,07$, $p = 0,04$).

Para melhor compreensão desse efeito do LOCS externo na relação proposta, novamente foi aplicada a técnica de *Johnson-Neyman* (HAYES, 2013; PREACHER; CURRAN; BAUER, 2006). Na figura 6, pode-se notar exatamente o ponto onde o efeito moderador, no caso, o LOCS externo começa a ter influencia estatisticamente significativa com valor $p = 0,05$.

Figura 6 - Efeito do LOCS externo na percepção de empoderamento e satisfação com a recuperação do serviço “sem compensação”



Fonte: Autor

A figura 6 mostra que a partir do momento em que o LOCS externo possui valores iguais ou acima de 4,74, em diante, seu efeito moderador tem poder significativo ($\beta = 0,49$, $SE = 0,25$, $p = 0,05$) na percepção de empoderamento e posteriormente maior satisfação com a RS. Essa interpretação sugere que clientes com níveis mais elevados de LOCS externo percebem o empoderamento do funcionário e conseqüentemente têm maiores níveis de satisfação. Esse resultado é relevante, pois corrobora os resultados (H^{4a}/H^{4b}), encontrados na análise de dados do *survey* (tabela 11), mostrando que o método de experimento também tem adequada validade externa. No entanto, contraria as hipóteses levantadas:

H^{5a} : Quando há compensação e empoderamento do(s) funcionário(s), clientes com alto LOCS externo ficam mais satisfeitos com a recuperação do serviço.

H^{5b} : Quando não há compensação, mas há o empoderamento do(s) funcionário(s), clientes com alto LOCS externo ficam menos satisfeitos com a recuperação do serviço.

Pois como analisado anteriormente, nota-se que clientes com altos níveis de LOCS externo ficaram bem satisfeitos só pelo fato de serem atendidos por funcionários empoderados. Comparando-se os resultados das figuras 5 ($\leq 5,08$) e 6 ($\geq 4,74$), parece que há um “limite” de satisfação com a RS para esses clientes. Em outras palavras, nota-se que o acréscimo de ações de RS junto a clientes com altos níveis de LOCS externo, não aumentam a sua satisfação com a RS.

5 CONCLUSÃO

Este capítulo tem por finalidade realizar o desfecho da presente dissertação. Portanto, na seção seguinte são discutidos os resultados encontrados em ambos os métodos de pesquisa empregados. Logo após, são propostos alguns comentários finais. Nas seções seguintes são mencionadas as contribuições acadêmicas e práticas e finalmente as limitações e sugestões para estudos futuros.

5.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As hipóteses preliminares desse trabalho (H^1 , H^2 e H^3) propõem sequencialmente, que a percepção de satisfação do cliente com a recuperação do serviço influencia positivamente a sua lealdade com a empresa de serviços (H^1); depois, que a percepção do cliente em relação ao empoderamento do funcionário influencia positivamente a sua satisfação com a recuperação do serviço (H^2) e que a mesma percepção do cliente em relação ao empoderamento do funcionário influencia positivamente a sua lealdade com a empresa de serviços (H^3). A análise de dados do *survey* testou e provou que ambas as hipóteses propostas são válidas. A saber, em situações de falha e posterior RS, a satisfação do cliente com esse processo implica na sua lealdade para com a empresa de serviços (H^1), esse resultado foi igual tanto no teste de hipóteses sem moderação como no teste em que o LOCS externo teve efeito moderador. Por outro lado, para que isso efetivamente aconteça, o modelo teórico e os resultados tanto do *survey* como do experimento, mostraram que, preliminarmente é necessário que o cliente se sinta satisfeito com a RS, sendo que o empoderamento dos funcionários promove fundamental influencia nesse sentido (H^2). Os dados do *survey* mostraram também que a percepção do cliente em relação ao empoderamento dos funcionários pode levar diretamente à lealdade dele cliente com a empresa de serviços (H^3), esse resultado foi válido para o teste sem moderação, já no teste com moderação, essa hipótese se mostrou relevante estatisticamente apenas quando o cliente tem LOCS externo baixo.

A partir das hipóteses H^{4a}/H^{4b} , foi proposto que o LOCS externo do cliente moderava a relação proposta na H^2 , isto é, a percepção do cliente em relação ao empoderamento do(s) funcionário(s) que pode influenciar positivamente a satisfação com a recuperação é moderada pelo LOCS externo. Novamente, os resultados do *survey* suportaram ambas as hipóteses. De acordo com os resultados dessa análise, indivíduos com LOCS externo elevado percebem o

empoderamento dos funcionários, o que conseqüentemente traz maior satisfação aos mesmos em relação a RS (H^{4a}). Já os resultados da relação oposta, sugerem que clientes com baixos níveis de LOCS externo não percebem o empoderamento e, portanto, têm menores níveis de satisfação (H^{4b}). Os resultados do experimento, especialmente os casos em que não havia a compensação do cliente, mostraram resultados semelhantes aos do *survey* (H^{4a}/H^{4b}). Através da técnica *Johnson-Neyman* (J-N) constatou-se que valores de LOCS externo iguais ou maiores que 4,74, possuem moderação estatisticamente significativa junto à percepção de empoderamento e satisfação com a RS. Esse achado é relevante, pois evidencia que o método de experimento com estudantes universitários também tem validade externa adequada para pesquisas empíricas em RS. Além disso, o método de experimento, avaliando as hipóteses H^{5a}/H^{5b} , mostrou através de seus resultados, situações onde o indivíduo recebe uma combinação de atendimento empoderado e compensação da empresa que se propõe a recuperar o serviço. No entanto, os resultados contrariam as hipóteses levantadas, pois clientes com níveis de LOCS externo iguais ou abaixo de 5,08 têm sensibilidade quanto ao fator compensação, em outras palavras, esses clientes acham interessante para a sua satisfação com a RS receberem algo tangível. Já os clientes com níveis de LOCS externo acima desses valores (5,08) não vêem a compensação como algo que influencie a sua satisfação com a RS. Esses resultados quando comparados (empoderamento sem compensação $\geq 4,74$ vs. empoderamento com compensação $\leq 5,08$), são relevantes e agregam novas descobertas ao campo da RS, pois evidenciam que a satisfação de determinados clientes com a RS tem um “limite”, quer dizer, por mais que se promovam mais esforços e ações de RS, em termos estatísticos ela não se altera significativamente. Desta forma em relação ao experimento, ficou claro que tão somente a estratégia de empoderamento junto aos funcionários de atendimento, já trouxe resultados satisfatórios aos clientes com níveis elevados de LOCS externo. A próxima seção traz as considerações finais desta dissertação.

5.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta dissertação era verificar se o empoderamento do(s) funcionário(s) de atendimento influenciava a satisfação do cliente com a recuperação do serviço e como o LOCS externo do cliente e a compensação interfeririam nessa relação. Para exame empírico desses objetivos, foram empregados dois métodos de pesquisa, o *survey* e o experimento. A seguir são expostas algumas conclusões que podem ser compreendidas a partir dos resultados

encontrados através da pesquisa empírica realizada. Em primeiro lugar, foi possível verificar que a satisfação com a RS pode proporcionar também a lealdade do cliente para com a empresa de serviços. Esse resultado diz respeito à corroboração de muitos estudos em recuperação do serviço (DE RUYTER; WETZELS, 2000; KAU; LOH, 2006; MILLER; CRAIGHEAD; KARWAN, 2000; SMITH; BOLTON; WAGNER, 1999) que afirmam que a satisfação com a RS, leva à lealdade. Porém, essa dissertação acrescenta à literatura em RS, o fato dessa relação ainda acontecer independente do efeito moderador proporcionado pelo LOCS externo dos clientes.

No entanto é importante a descoberta de fatores que proporcionam essa satisfação com a RS (SMITH; BOLTON; WAGNER, 1999). Boshoff e Leong (1998), afirmam que a satisfação com a recuperação decorre centralmente do que acontece no momento da recuperação. McCollough (2009), denomina esse momento como o desempenho da recuperação. Nessa dissertação foi proposto que uma estratégia eficaz nesse momento é o empoderamento dos funcionários de atendimento. Isto é, uma das ações que podem influenciar a satisfação com a RS, é o atendimento da reclamação por funcionários “com poder de decisão”. Nesse caso, o exame empírico mostrou que clientes com maiores níveis de LOCS externo percebem esse empoderamento e têm maior satisfação com a RS, já os clientes com menores níveis de LOCS externo não percebem esse empoderamento e consequentemente têm menores níveis de satisfação. Através dessa proposta, também foi notada que essa estratégia pode trazer diretamente a lealdade dos clientes, mas isso só acontece com clientes que têm baixos níveis de LOCS externo. De qualquer maneira, a confirmação das hipóteses (H^2 e H^3) apoiam os estudos de Boshoff e Leong (1998), Miller, Craighead e Karwan (2000), Spreng, Harrel e Mackoy (1995) e Tax e Brown (1998), que sugerem que a satisfação e a lealdade decorrem em grande parte da eficiência das ações no processo de recuperação, isto é, pela forma como o problema é bem resolvido, onde, o empoderamento dos funcionários de atendimento (HART; HESKETT; SASSER, 1990) tem papel central, especialmente na rapidez da resolução do problema (BOWEN; LAWLER, 1992, 1995). Assim, essa pesquisa mostra que um maior entendimento da satisfação do cliente com a recuperação e das estratégias que melhoram a eficiência da recuperação requer uma compreensão detalhada do lócus de controle externo do cliente.

Outro achado interessante desta dissertação, trata acerca da importância da falha, que em serviços bancários, independente dos níveis de LOCS externo mostrou não ter influência sobre a satisfação do cliente com a RS. Esse resultado segue em linha com o trabalho de Boshoff e Leong (1998), que notaram resultados similares, sugerindo que a recuperação do

serviço é uma situação específica, mas, contrapõe os estudos de Andreassen (2000), Mattila (1999) e McCollough (2009), que verificaram que a importância da falha afeta substancialmente a satisfação com a RS. Em relação ao tempo decorrido da falha, descobriu-se que quanto mais antigo for o problema, os clientes com níveis mais elevados de LOCS externo são menos leais para com a empresa de serviços.

Além disso, descobriu-se que o uso de várias estratégias em RS, às vezes não surte maior efeito na satisfação do cliente, nessa dissertação bastou que os clientes reclamantes fossem atendidos por funcionários empoderados para que estatisticamente sentissem satisfação adequada com a RS. O fato de serem atendidos por funcionários empoderados que ainda lhe proporcionaram compensação não mostrou diferença significativa. Wirtz e Mattila (2004), em um estudo sobre a percepção de justiça/equidade na RS trouxeram algumas descobertas que cabem nesses comentários finais. De acordo com os resultados encontrados pelos autores, a compensação não aumenta a satisfação quando a recuperação é rápida e combinada com sinceras desculpas. A compensação também não tem efeito quando combinada com fracos esforços de recuperação, por exemplo, respostas lentas e sem desculpas. Mas, quando a recuperação é rápida e sem desculpas ou lenta, mas com desculpas, a compensação tem efeito positivo na satisfação com a recuperação, ou seja, para que a compensação tenha influência na satisfação do cliente a mesma necessita estar acompanhada de alguma outra ação dos funcionários, como agilidade ou um “pedido sincero de desculpas”. No entanto, Wirtz e Mattila (2004), em geral apenas apontaram através da equidade processual, que rápidos esforços de recuperação têm forte impacto na satisfação. Esta dissertação além de corroborar esta premissa, descobriu que esses mesmos esforços de recuperação além de serem rápidos devem ser eficientes, sendo que ambas as qualidades podem ser atingidas através do empoderamento dos funcionários de atendimento, estratégia essa, percebida sensivelmente pelos clientes através do LOCS externo.

Outra conclusão importante, diz respeito ao método de experimento que provou ser válido externamente, haja vista os resultados similares ao *survey*. Essa validade é importante, pois como apontado por Michel (2001), esse método não traz preocupações ao pesquisador, quanto ao tempo de espera, atrasos e ainda reduz os problemas próprios de experiências reais quanto a lapsos de memória ou reinterpretações de episódios (SMITH; BOLTON; WAGNER, 1999). Frise-se que para essa pesquisa, o tempo necessário para a coleta de todos os dados do *survey* foi de 72 dias, tendo sido respondidos nesse tempo 318 questionários, sendo que para o experimento levou-se apenas 3 dias para a coleta de 247 respostas, ao final tendo como respostas válidas quantidades bem parecidas (*survey* = 238; experimento = 235).

5.3 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS

Seguindo as recomendações de Michel, Bowen e Johnston (2009), dentre as principais contribuições acadêmicas que este trabalho se propôs a realizar, uma das primeiras a serem destacadas é o fato da construção de um modelo teórico com conceitos essenciais e que fazem parte das principais perspectivas de conhecimento da RS (figura 1), como por exemplo, o empoderamento (Operações e Gestão/RH), a satisfação com a recuperação do serviço, a lealdade e a compensação (Marketing) e o acréscimo do conceito psicológico recentemente adaptado para serviços, *locus de controle*. Essa proposta apesar de complexa era importante, pois proporcionou maior robustez ao modelo (GOLDSTEIN *et al*, 2002). Dado que a RS é aplicada especialmente em serviços, o seu processo deve abranger toda a dinâmica natural deste segmento, afinal o cenário de serviços possui diversos fatores incontroláveis que devem ser observados e compreendidos, caso contrário, qualquer trabalho que não capte minimamente essa complexidade acabará tendo visões e achados limitados.

Tratando ainda sobre o modelo e seus conceitos, esta dissertação corrobora através dos métodos empregados, tanto os trabalhos teóricos, como os realizados por Bowen e Lawler (1992, 1995), Hart, Heskett e Sasser (1990) e Schweikhart, Strasser e Kennedy (1993), bem como os empíricos, realizados por Boshoff e Allen (2000), Boshoff e Leong (1998) e Miller, Craighead e Karwan (2000), validando suas sugestões e resultados acerca dos benefícios do empoderamento junto ao processo e a satisfação do cliente com a RS. Em relação ao trabalho de Wirtz e Mattila (2004), os autores apontam que a velocidade é o principal atributo percebido pelos clientes como norteador da satisfação com a RS, esta dissertação mostrou que uma das possíveis ações que o prestador de serviços pode tomar para que haja essa velocidade, mas, que também pode produzir eficiência é o empoderamento dos funcionários de atendimento.

A maioria das pesquisas em recuperação do serviço conforme apontado no capítulo 3, geralmente utilizam apenas um método de pesquisa, esse trabalhou por sua vez adotou o método combinado, em outras palavras, foram abordados dois métodos, o *survey* e o experimento. Essa abordagem traz maior validação e garantia para alguns resultados (BABBIE, 1999; CRESWELL, 2010), segue as orientações de Goldstein *et al* (2002) e coloca esse trabalho ao lado de destacadas referências no campo da RS, como Johnston e Fern (1999), Michel (2001), Seiders e Berry (1998) e Smith, Bolton e Wagner (1999), que também realizaram pesquisas com abordagem metodológica combinada.

A quarta contribuição, diz respeito ao número de serviços abordados como objetos de falhas e recuperação, nesse trabalho foi usado mais de um serviço para análise, os serviços bancários e os serviços de entrega de compras *online*. Esse exame de serviços distintos é fundamental, pois as falhas e a RS são diferentes para cada um deles. Segundo Goldstein *et al* (2002), o conceito de serviço difere de serviço para serviço, assim como a sua RS. Segundo a autora o cliente de um serviço aéreo, caso tenha problemas deseja rapidamente ser atendido pelos funcionários de atendimento, onde o empoderamento faria sentido, já o cliente de um dentista que tenha problemas, não vai querer ser atendido pelo funcionário de atendimento (geralmente recepcionistas ou secretárias), mas sim, pelo próprio dentista. Neste caso o empoderamento não seria tão necessário. De qualquer maneira, para que haja a tomada de decisão adequada, é essencial a compreensão do conceito central do serviço bem como da sua recuperação.

5.4 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS

Esta pesquisa pôde trazer também contribuições relevantes para os gestores e profissionais de serviços. Em primeiro lugar, na ocasião de situações de falha e RS, os gestores devem avaliar e colocar em prática apenas as ações mais assertivas junto à satisfação do cliente. Nessa dissertação, por exemplo, foi notado que o empoderamento e a compensação, isto é, o uso de duas estratégias combinadas podem ter resultados semelhantes ao uso de apenas uma delas, no caso, o empoderamento. Essa descoberta confirmou alguns comentários coletados ainda no pré-teste do experimento, os quais tratavam acerca de qual compensação os respondentes preferiam, alguns disseram que só queriam que “a empresa cumprisse com o combinado” ou ainda “que a empresa desse um retorno sobre o problema”.

A segunda contribuição, sugere que as empresas de serviço que possuem adequados processos de RS, podem receber de clientes com alto LOCS externo, o marketing “boca a boca”, *feedback* para aperfeiçoamento dos serviços e até mesmo a lealdade deles (BRADLEY; SPARKS, 2002). Alguns comentários do *survey* refletem esse perfil de cliente: “não tive influencia com a resolução do problema”, “a resolução do problema só dependia deles”, “eles possuíam todas as informações”.

Em terceiro lugar, a resolução de problemas não pode ser sem ânimo ou lenta, como geralmente é feita através do famoso “ping-pong”, situação onde o cliente é “jogado” de lá para cá, entre funcionários e setores diversos, que na maior parte das vezes nunca resolvem os problemas dos clientes. Alguns comentários feitos pelos respondentes no *survey*, revelam sua

sensibilidade ao processo de RS, como por exemplo, “no primeiro momento a atendente logo solucionou”, “resolveram rápido”, “esse processo já foi mais rápido de ser resolvido”, “cheguei para cancelar, eles me enrolaram”, “me jogavam de um lado para o outro”, “um funcionário passava pro outro e ninguém resolvia”, “ai começou a cansaça”, “o atendente não tinha uma resposta concreta”, “têm pouca autonomia para resolver”. Portanto, achados como esses, mostram aos gestores que os clientes não querem apenas que o problema seja resolvido, eles desejam e esperam rapidez e clareza nas informações acerca do que aconteceu e como o problema será resolvido.

5.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Nessa pesquisa se mantiveram algumas limitações apontadas por Goldstein *et al* (2002), como por exemplo, o uso do experimento novamente com estudantes universitários, a amostra desse método, também se revelou limitada quanto à sua construção, haja vista que não foi adotado para a mesma nenhum parâmetro como fora realizado para a amostra do *survey*. As amostras abordadas em ambos os métodos eram de caráter não probabilístico. Os serviços novamente abordados como objeto de falha são convencionais e de grande consumo. Dado que esse trabalho pretendia através do uso combinado de métodos, produzir maior validade aos seus resultados, esse objetivo também se revelou limitado em virtude do teste empírico de algumas hipóteses apenas em um dos métodos, bem como o uso de serviços distintos. O *locus* de controle que é recente no contexto de serviços, foi abordado em apenas uma de suas dimensões, no caso a dimensão externa “outras forças”, poderia ser abordado também em suas outras dimensões. O *locus* foi moderado pela compensação, novos estudos poderiam verificar o efeito de outros moderadores, como por exemplo, a importância da falha e a velocidade na resolução do problema. Sugere-se para trabalhos futuros, o uso de experimentos com indivíduos em contexto mais real, que possam ser extraídos do cotidiano brasileiro. Seria interessante também, a abordagem de serviços mais específicos e distintos dos que são comumente abordados pela literatura, os trabalhos de Silvestro *et al* (1992) e Schmenner (1986, 2004) poderiam auxiliar na reflexão e escolha de outros tipos de serviços. Como última sugestão, o empoderamento poderia ser examinado sob a perspectiva dos funcionários, verificar se eles têm ou não essa estratégia como parte de suas rotinas diárias e cruzar essas informações com a percepção do cliente, traria maiores evidências sobre o que realmente é a delegação de poder e se a mesma é percebida por ambos os personagens funcionário e cliente de modo semelhante.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, Gardênia; MENESES, Pedro Paulo Murce. Locus de controle: validação de uma escala em situação de treinamento. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 9, n. 3, p. 441-450, Out. 2004.
- ABDUL-MUHMIN, Alhassan G. Repeat purchase intentions in online shopping: The role of satisfaction, attitude, and online retailers' performance. **Journal of International Consumer Marketing**, [S.l.], v. 23, n. 1, p. 5-20, Jun. 2010.
- ALBRECHT, Karl; ZEMKE, Ron. **Serviço ao cliente: a reinvenção da gestão do atendimento ao cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- ANDERSON, James C.; GERBING, David W. Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. **Psychological bulletin**, [S.l.], v. 103, n. 3, p. 411, [s.d.]. 1988.
- ANDREASSEN, Tor Wallin. Antecedents to satisfaction with service recovery. **European Journal of Marketing**, [S.l.], v. 34, n. 1/2, p. 156-175. 2000.
- ABEP - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE PESQUISA. **Critério de classificação econômica Brasil**, 2015. Disponível em: <<http://www.abep.org/Servicos/Download.aspx?id=09>>. Acesso em: 25 mar. 2015.
- BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.
- BAGOZZI, Richard P. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error: a comment. **Journal of Marketing Research**, [S.l.], v. 28, n. 3 p. 375-381, Aug. 1981.
- BATESON, John E. G.; HOFFMAN, K. Douglas. **Marketing de Serviços**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BATTAGLIA, Daniel; BORCHARDT, Miriam. Análise do processo de recuperação de serviços a partir das reclamações dos clientes: estudo de caso em três organizações. **Revista Produção**, São Leopoldo, v. 20, n. 3, p. 455-470. 2010.
- BELL, Chip R.; ZEMKE, Ron E. Service breakdown: the road to recovery. **Management review**, [S.l.], v. 76, n. 10, p. 32, Oct. 1987.
- BERRY, Leonard L. **Serviços de satisfação máxima: guia prático de ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- BITNER, Mary et al. Customer contributions and roles in service delivery. **International journal of service industry management**, [S.l.], v. 8, n. 3, p. 193-205. 1997.
- BITNER, Mary Jo. Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. **The Journal of Marketing**, [S.l.], v. 54, p. 69-82, Apr. 1990.

BITNER, Mary Jo; BOOMS, Bernard H.; MOHR, Lois A. Critical service encounters: The employee's viewpoint. **The Journal of Marketing**, [S.l.], v. 58, p. 95-106, Oct. 1994.

BITNER, Mary Jo; BOOMS, Bernard H.; TETREAUULT, Mary Stanfield. The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. **The Journal of Marketing**, [S.l.], v. 54, p. 71-84, Jan. 1990.

BLODGETT, Jeffrey G.; HILL, Donna J.; TAX, Stephen S. The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behavior. **Journal of retailing**, [S.l.], v. 73, n. 2, p. 185-210, [s.d.]. 1997.

BOLFING, Claire P. How do customers express dissatisfaction and what can service marketers do about it?. **Journal of Services Marketing**, [S.l.], v. 3, n. 2, p. 5-23, Spring, 1989.

BOSHOFF, Christo. A re-assessment and refinement of RECOVSAT: An instrument to measure satisfaction with transaction-specific service recovery. **Managing Service Quality: An International Journal**, [S.l.], v. 15, n. 5, p. 410-425. 2005.

BOSHOFF, Christo. An experimental study of service recovery options. **International Journal of service industry management**, [S.l.], v. 8, n. 2, p. 110-130. 1997.

BOSHOFF, Christo. Recovsat: An Instrument to Measure Satisfaction with Transaction-Specific Service Recovery. **Journal of Service Research**, [S.l.], v. 1, n. 3, p. 236-249, Feb. 1999.

BOSHOFF, Christo; ALLEN, Janine. The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance. **International Journal of Service Industry Management**, [S.l.], v. 11, n. 1, p. 63-90. 2000.

BOSHOFF, Christo; LEONG, Jason. Empowerment, attribution and apologising as dimensions of service recovery: An experimental study. **International Journal of Service Industry Management**, [S.l.], v. 9, n. 1, p. 24-47. 1998.

BOTSCHEN, Günther; BSTIELER, Ludwig; WOODSIDE, Arch G. Sequence-oriented problem identification within service encounters. **Journal of Euromarketing**, [S.l.], v. 5, n. 2, p. 19-52. 1996.

BOWEN, David E.; JOHNSTON, Robert. Internal service recovery: developing a new construct. **International Journal of Service Industry Management**, [S.l.], v. 10, n. 2, p. 118-131. 1999.

BOWEN, David E.; LAWLER, Edward E. The empowerment of service workers: What, why, how, and when. **Managing innovation and change**, [S.l.], v.33, n.3, p. 155-69, Spring 1992.

BOWEN, David E.; LAWLER, Edward E. Empowering service employees. **Sloan Management Review**, [S.l.], v.36, n.4, p. 73-84, Summer 1995.

BRADLEY, Graham L.; SPARKS, Beverley A. Service locus of control its conceptualization and measurement. **Journal of Service Research**, [S.l.], v. 4, n. 4, p. 312-324. 2002.

BROWN, Stephen W. Practicing best-in-class service recovery. **Marketing Management**, [S.l.], v. 9, n. 2, p. 8-9, Summer 2000.

BROWN, Stephen W.; COWLES, Deborah L.; TUTEN, Tracy L. Service recovery: its value and limitations as a retail strategy. **International Journal of Service Industry Management**, [S.l.], v. 7, n. 5, p. 32-46. 1996.

BÜTTGEN, Marion; SCHUMANN, Jan H.; ATEES, Zelal. Service locus of control and customer coproduction the role of prior service experience and organizational socialization. **Journal of Service Research**, [S.l.], v. 15, n. 2, p. 166-181, Mar. 2012.

CAMPOS, Juliana Kucht; FIGUEIREDO, Kleber; ARAUJO, Claudia Affonso Silva. Tipos de Falhas, Práticas de Recuperação e a Fidelização de Clientes de Serviços Hospitalares. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 3-29, Jul./Dez. 2013.

CAO, Mei; ZHANG, Qingyu. Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. **Journal of Operations Management**, [S.l.], v. 29, n. 3, p. 163-180. 2011.

CARLZON, Jan. **A hora da verdade**. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

CHASE, Richard B. The customer contact approach to services: theoretical bases and practical extensions. **Operations research**, [S.l.], v. 29, n. 4, p. 698-706, Jul./Aug.1981.

CHASE, Richard B. Where does the customer fit in a service operation?. **Harvard business review**, [S.l.], v. 56, n. 6, p. 137-142, Nov./Dec.1978.

CHASE, Richard B.; APTE, Uday M. A history of research in service operations: What's the big idea?. **Journal of Operations Management**, [S.l.], v. 25, n. 2, p. 375-386. 2007.

CHASE, Richard B.; JACOBS, F. Robert; AQUILANO, Nicholas J. **Administração da produção para vantagem competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CHEBAT, Jean-Charles; KOLLIAS, Paul. The impact of empowerment on customer contact employees' roles in service organizations. **Journal of Service research**, [S.l.], v. 3, n. 1, p. 66-81, Aug. 2000.

CHUNG, Beth G.; HOFFMAN, K. Douglas. Critical incidents: Service failures that matter most. **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, [S.l.], v. 39, n. 3, p. 66-71, Jun. 1998.

CLAEYS, An-Sofie; CAUBERGHE, Verolien; VYNCKE, Patrick. Restoring reputations in times of crisis: An experimental study of the Situational Crisis Communication Theory and the moderating effects of locus of control. **Public Relations Review**, [S.l.], v. 36, n. 3, p. 256-262, May. 2010.

COLGATE, Mark; NORRIS, Melissa. Developing a comprehensive picture of service failure. **International Journal of Service Industry Management**, [S.l.], v. 12, n. 3, p. 215-233, 2001.

CONLON, Donald E.; MURRAY, Noel M. Customer perceptions of corporate responses to product complaints: The role of explanations. **Academy of Management Journal**, [S.l.], v. 39, n. 4, p. 1040-1056, 1996.

COOPER, Donald; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAILY, Bonnie F.; HUANG, Su-chun. Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. **International Journal of Operations & Production Management**, [S.l.], v. 21, n. 12, p. 1539-1552, 2001.

DAVIDOW, Moshe. Organizational responses to customer complaints: what works and what doesn't. **Journal of service research**, [S.l.], v. 5, n. 3, p. 225-250, Feb. 2003.

DE RUYTER, Ko; WETZELS, Martin. Customer equity considerations in service recovery: a cross-industry perspective. **International Journal of Service Industry Management**, [S.l.], v. 11, n. 1, p. 91-108, 2000.

DELA COLETA, Marília Ferreira. Escala multidimensional de locus de controle de Levenson. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 39, n. 2, p. 79-97, Abr./Jun. 1987.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DEWITT, Tom; BRADY, Michael K. Rethinking service recovery strategies the effect of rapport on consumer responses to service failure. **Journal of Service Research**, [S.l.], v. 6, n. 2, p. 193-207, Nov. 2003.

DICK, Alan S.; BASU, Kunal. Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. **Journal of the academy of marketing science**, [S.l.], v. 22, n. 2, p. 99-113, 1994.

DONG, Beibei; EVANS, Kenneth R.; ZOU, Shaoming. The effects of customer participation in co-created service recovery. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [S.l.], v. 36, n. 1, p. 123-137. 2008.

DUFFY, Jo Ann M.; MILLER, John M.; BEXLEY, James B. Banking customers' varied reactions to service recovery strategies. **International Journal of Bank Marketing**, [S.l.], v. 24, n. 2, p. 112-132. 2006.

DURVASULA, Srinivas; LYSONSKI, Steven; MEHTA, Subhash C. Business-to-business marketing service recovery and customer satisfaction issues with ocean shipping lines. **European Journal of Marketing**, [S.l.], v. 34, n. 3/4, p. 433-452, 2000.

E-BIT. Relatório WebShoppers. 33. ed. [S.l.: s.n.], 2016.

- EDVARDSSON, Bo. Service breakdowns: a study of critical incidents in an airline. **International Journal of Service Industry Management**, [S.l.], v. 3, n. 4, p. 17-29, 1992.
- EDVARDSSON, Bo; ENQUIST, Bo; JOHNSTON, Robert. Cocreating customer value through hyperreality in the prepurchase service experience. **Journal of service research**, [S.l.], v. 8, n. 2, p. 149-161, Nov. 2005.
- EDVARDSSON, Bo; ROOS, Inger. Critical incident techniques: Towards a framework for analysing the criticality of critical incidents. **International Journal of Service Industry Management**, [S.l.], v. 12, n. 3, p. 251-268, 2001.
- EDVARDSSON, Bo; TRONVOLL, Bård; HÖYKINPURO, Ritva. Complex service recovery processes: how to avoid triple deviation. **Managing Service Quality: An International Journal**, [S.l.], v. 21, n. 4, p. 331-349, 2011.
- FIGUEIREDO, Kleber Fossati; OZÓRIO, Giovana Benevides; ARKADER, Rebecca. Estratégias de recuperação de serviço no varejo e seu impacto na fidelização dos clientes. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.l.], v. 6, n. 3, p. 55-73, Set./Dez. 2002.
- FLANAGAN, John C. The critical incident technique. **Psychological bulletin**, [S.l.], v. 51, n. 4, p. 327, 1954.
- GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- GILBERT, David; WONG, Robin KC. Passenger expectations and airline services: a Hong Kong based study. **Tourism Management**, [S.l.], v. 24, n. 5, p. 519-532, 2003.
- GILLY, Mary C. Postcomplaint processes: from organizational response to repurchase behavior. **Journal of Consumer Affairs**, [S.l.], v. 21, n. 2, p. 293-213, Winter.1987.
- GOLDSTEIN, Susan Meyer et al. The service concept: the missing link in service design research?. **Journal of Operations management**, [S.l.], v. 20, n. 2, p. 121-134, 2002.
- GREMLER, Dwayne D.; BROWN, Stephen W. Service loyalty: its nature, importance, and implications. **Advancing service quality: A global perspective**, [S.l.], p. 171-180, 1996.
- GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.
- GRÖNROOS, Christian. Service quality: the six criteria of good perceived service. **Review of business**, [S.l.], v. 9, n. 3, p. 10, Winter 1988.
- HAIR, Joseph F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAIR, Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HARRIS, Lloyd C.; OGBONNA, Emmanuel. Service sabotage: A study of antecedents and consequences. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [S.l.], v. 34, n. 4, p. 543-558, Fall 2006.

HART, Christopher W.; HESKETT, James L.; SASSER, W. Earl. The profitable art of service recovery. **Harvard business review**, [S.l.], v. 68, n. 4, p. 148-156, Jul./Aug. 1990.

HAYES, Andrew F. **Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach**. [S.l.]: Guilford Press, 2013.

HEIZER, Jay H.; RENDER, Barry. **Administração de operações: bens e serviços**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

HERNANDEZ, Jose Mauro; BASSO, Kenny; BRANDÃO, Marcelo Moll. Pesquisa experimental em marketing. **REMark**, [S.l.], v. 13, n. 2, p. 96, Mai. 2014.

HESKETT, James L. et al. Putting the service-profit chain to work. **Harvard business review**, [S.l.], v. 72, n. 2, p. 164-174, 1994.

HESKETT, James L. **Managing in the service economy**. [S.l.]: Harvard Business Press, 1986.

HESS, Ronald L.; GANESAN, Shankar; KLEIN, Noreen M. Service failure and recovery: the impact of relationship factors on customer satisfaction. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [S.l.], v. 31, n. 2, p. 127-145, Spring 2003.

HILL, Terry. **Operations Management: Strategic Context and Managerial Analysis**. [S.l.]: Macmillan Business, 2000.

HOCUTT, Mary Ann; BOWERS, Michael R.; DONAVAN, D. Todd. The art of service recovery: fact or fiction?. **Journal of Services Marketing**, [S.l.], v. 20, n. 3, p. 199-207, 2006.

HOFFMAN, K. Douglas; KELLEY, Scott W.; ROTALSKY, Holly M. Tracking service failures and employee recovery efforts. **Journal of Services Marketing**, [S.l.], v. 9, n. 2, p. 49-61, 1995.

HOLLOWAY, Betsy B.; BEATTY, Sharon E. Service failure in online retailing a recovery opportunity. **Journal of service research**, [S.l.], v. 6, n. 1, p. 92-105, Aug. 2003.

IBGE. **Contas nacionais trimestrais. Indicadores de volumes e valores correntes**. Out./Dez, 2015a.

IBGE. **Síntese de indicadores sociais. Uma análise das condições de vida da população brasileira**. Rio de Janeiro:[s.n.], 2015b.

JOHNSON, Palmer Oliver; NEYMAN, Jerzy. Tests of certain linear hypotheses and their application to some educational problems. **Statistical research memoirs**, [S.l.], v. 1, p. 57-93, 1936.

JOHNSTON, Robert. Identifying the critical determinants of service quality in retail banking: importance and effect. **International Journal of bank marketing**, [S.l.], v. 15, n. 4, p. 111-116, 1997.

JOHNSTON, Robert. Service failure and recovery: impact, attributes and process. **Advances in Services Marketing and Management: Research and Practice**, [S.l.], v. 4, n. 1, p. 211-228, 1995a.

JOHNSTON, Robert. The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers. **International journal of service industry management**, [S.l.], v. 6, n. 5, p. 53-71, [s.d.]. 1995b.

JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. **Administração de operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2012.

JOHNSTON, Robert; FERN, Adrian. Service recovery strategies for single and double deviation scenarios. **Service Industries Journal**, [S.l.], v. 19, n. 2, p. 69-82, Apr. 1999.

JOHNSTON, Robert; MEHRA, Sandy. Best-practice complaint management. **The Academy of Management Executive**, [S.l.], v. 16, n. 4, p. 145-154, Nov. 2002.

JOHNSTON, Robert; MICHEL, Stefan. Three outcomes of service recovery: customer recovery, process recovery and employee recovery. **International Journal of Operations & Production Management**, [S.l.], v. 28, n. 1, p. 79-99, 2008.

JONES, Henry; FARQUHAR, Jillian D. Putting it right: service failure and customer loyalty in UK banks. **International Journal of Bank Marketing**, [S.l.], v. 25, n. 3, p. 161-172, 2007.

KAU, Ah-Keng; LOH, Elizabeth Wan-Yiun. The effects of service recovery on consumer satisfaction: a comparison between complainants and non-complainants. **Journal of Services Marketing**, [S.l.], v. 20, n. 2, p. 101-111, 2006.

KAUFMANN, Patrick J.; WELSH, Dianne HB; BUSHMARIN, Nicholas V. Locus of control and entrepreneurship in the Russian Republic. **Entrepreneurship theory and practice**, [S.l.], v. 20, p. 43-56, Fall 1995.

KELLEY, Scott W.; DAVIS, Mark A. Antecedents to customer expectations for service recovery. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [S.l.], v. 22, n. 1, p. 52-61, 1994.

KELLEY, Scott W.; HOFFMAN, K. Douglas; DAVIS, Mark A. A typology of retail failures and recoveries. **Journal of retailing**, [S.l.], v. 69, n. 4, p. 429-452, 1993.

KOUFTEROS, Xenophon; MARCOULIDES, George A. Product development practices and performance: A structural equation modeling-based multi-group analysis. **International Journal of Production Economics**, [S.l.], v. 103, n. 1, p. 286-307, 2006.

LASHLEY, Conrad. Employee empowerment in services: a framework for analysis. **Personnel Review**, [S.l.], v. 28, n. 3, p. 169-191, 1999.

LASHLEY, Conrad. Matching the management of human resources to service operations. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, [S.l.], v. 10, n. 1, p. 24-33, 1998.

LEVENSON, Hanna. Perceived parental antecedents of internal powerful others, and chance locus of control orientations. **Developmental Psychology**, [S.l.], v. 9, n. 2, p. 268-274, 1973.

LEVENSON, Hanna; MILLER, Jim. Multidimensional locus of control in sociopolitical activists of conservative and liberal ideologies. **Journal of personality and social psychology**, [S.l.], v. 33, n. 2, p. 199-208, 1976.

LEWIS, Barbara R.; CLACHER, Emma. Service failure and recovery in UK theme parks: the employees' perspective. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, [S.l.], v. 13, n. 4, p. 166-175, 2001.

LEWIS, Barbara R.; McCANN, Pamela. Service failure and recovery: evidence from the hotel industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, [S.l.], v. 16, n. 1, p. 6-17, 2004.

LEWIS, Barbara R.; SPYRAKOPOULOS, Sotiris. Service failures and recovery in retail banking: the customers' perspective. **International Journal of Bank Marketing**, [S.l.], v. 19, n. 1, p. 37-48, 2001.

LIMAYEM, Moez; KHALIFA, Mohamed; FRINI, Anissa. What makes consumers buy from Internet? A longitudinal study of online shopping. **Systems, Man and Cybernetics, Part A: Systems and Humans**, IEEE Transactions on, [S.l.], v. 30, n. 4, p. 421-432, Jul 2000.

LOOSEMORE, Martin; LAM, A. S. Y. The locus of control: a determinant of opportunistic behaviour in construction health and safety. **Construction management and economics**, [S.l.], v. 22, n. 4, p. 385-394, May 2004.

LORENZONI, Natalia; LEWIS, Barbara R. Service recovery in the airline industry: a cross-cultural comparison of the attitudes and behaviours of British and Italian front-line personnel. **Managing Service Quality: An International Journal**, [S.l.], v. 14, n. 1, p. 11-25, 2004.

LOVELOCK, Christopher H. Managing interactions between operations and marketing and their impact on customers. In: BOWEN, David E.; CHASE, Richard B.; CUMMINGS, Thomas G (Org.). **Service Management Effectiveness: Balancing Strategy, Organization and Human Resources, Operations and Marketing**. [S.l.]; Jossey-Bass, 1990. p. 343-368.

LOVELOCK, Christopher. **Product plus: produto + serviço = vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1995.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Angelo. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002.

- MACIEL, Cristiano de Oliveira; CAMARGO, Camila. Locus de controle, comportamento empreendedor e desempenho de pequenas empresas. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 2, Mar./Abr. 2010.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MATTILA, Anna S. An examination of factors affecting service recovery in a restaurant setting. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, [S.l.], v. 23, n. 3, p. 284-298, Aug. 1999.
- MATTILA, Anna S. The effectiveness of service recovery in a multi-industry setting. **Journal of Services Marketing**, [S.l.], v. 15, n. 7, p. 583-596, 2001.
- MATTILA, Anna S.; PATTERSON, Paul G. Service recovery and fairness perceptions in collectivist and individualist contexts. **Journal of Service Research**, [S.l.], v. 6, n. 4, p. 336-346, May 2004.
- MAXHAM, James G. Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions. **Journal of Business Research**, [S.l.], v. 54, n. 1, p. 11-24, 2001.
- McCOLL-KENNEDY, Janet R.; SPARKS, Beverley A. Application of fairness theory to service failures and service recovery. **Journal of Service Research**, [S.l.], v. 5, n. 3, p. 251-266, Feb 2003.
- McCOLLOUGH, Michael A.; BERRY, Leonard L.; YADAV, Manjit S. An empirical investigation of customer satisfaction after service failure and recovery. **Journal of service research**, [S.l.], v. 3, n. 2, p. 121-137, Nov 2000.
- McCOLLOUGH, Michael A.; BHARADWAJ, Sundar G. The recovery paradox: an examination of consumer satisfaction in relation to disconfirmation, service quality, and attribution based theories. In: ALLEN et al (eds.) **Marketing theory and applications**, Chicago, IL: American Marketing Association, 1992.
- McCOLLOUGH, Michael A.; GREMLER, Dwayne D. A conceptual model and empirical examination of the effect of service guarantees on post-purchase consumption evaluations. **Managing Service Quality: An International Journal**, [S.l.], v. 14, n. 1, p. 58-74, 2004.
- McCOLLOUGH, Michael M. The recovery paradox: the effect of recovery performance and service failure severity on post-recovery customer satisfaction. **Academy of Marketing Studies Journal**. [S.l.], v.13, n.1, p.89-102, 2009.
- MICHEL, Stefan. Analyzing service failures and recoveries: a process approach. **International Journal of Service Industry Management**, [S.l.], v. 12, n. 1, p. 20-33, 2001.
- MICHEL, Stefan. Consequences of perceived acceptability of a bank's service failures. **Journal of Financial Services Marketing**, [S.l.], v. 8, n. 4, p. 367-377, 2004.

MICHEL, Stefan; BOWEN, David; JOHNSTON, Robert. Why service recovery fails: Tensions among customer, employee, and process perspectives. **Journal of Service Management**, [S.l.], v. 20, n. 3, p. 253-273, 2009.

MICHEL, Stefan; MEUTER, Matthew L. The service recovery paradox: true but overrated?. **International Journal of Service Industry Management**, [S.l.], v. 19, n. 4, p. 441-457, 2008.

MILLER, Janis L.; CRAIGHEAD, Christopher W.; KARWAN, Kirk R. Service recovery: a framework and empirical investigation. **Journal of operations Management**, [S.l.], v. 18, n. 4, p. 387-400, 2000.

NORMANN, Richard. **Administração de serviços**. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVER, Richard L. **Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer**. [S.l.]. Routledge, 2014.

PARASURAMAN, Ananthanarayanan; ZEITHAML, Valarie A.; MALHOTRA, Arvind. E-S-QUAL a multiple-item scale for assessing electronic service quality. **Journal of service research**, [S.l.], v. 7, n. 3, p. 213-233, 2005.

PETERSON, Robert A. On the use of college students in social science research: Insights from a second-order meta-analysis. *Journal of consumer research*, [S.l.], v. 28, n. 3, p. 450-461, Dec 2001.

PRADO, Paulo Henrique Muller; KORELO, José Carlos; SILVA, Danielle Mantovani da Lucena. Análise de mediação, moderação e processos condicionais. **REMark**, [S.l.], v. 13, n. 4, p. 4, Set 2014.

PREACHER, Kristopher J.; CURRAN, Patrick J.; BAUER, Daniel J. Computational tools for probing interactions in multiple linear regression, multilevel modeling, and latent curve analysis. **Journal of educational and behavioral statistics**, [S.l.], v. 31, n. 4, p. 437-448, Winter 2006.

PROCON. **Cadastro de reclamações fundamentadas 2014**. São Paulo: [s.n.], 2015.

RAMACHANDRAN, Amudha; CHIDAMBARAM, Vijayabanu. A review of customer satisfaction towards service quality of banking sector. **Periodica Polytechnica Social and Management Sciences**, [S.l.], v. 20, n. 2, p. 71-79, 2012.

RECLAME AQUI. **Ranking de reclamações por empresa 2016**. Disponível em: <<http://www.reclameaqui.com.br/>>. Acesso em: 15 Jul 2016.

REICHHELD, Frederick P.; SASSER, W. Earl. Zero defections: Quality comes to services. **Harvard business review**, [S.l.], v. 68, n. 5, p. 105-111, 1990.

ROTTER, Julian B. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. **Psychological monographs: General and applied**, [S.l.], v. 80, n. 1, p. 1, 1966.

ROTTER, Julian B. **Social learning and clinical psychology**. [S.l.:s.n],1954.

SANTOS, Cristiane Pizzutti dos; FERNANDES, Daniel Von Der Heyde. A Recuperação de Serviços e seu Efeito na Confiança e Lealdade do Cliente. **RAC-eletrônica**, v. 1, n. 3, art. 3, p.35-51, Set./Dez. 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/rac-e>>. Acesso em: 10 Abr. 2016.

SASSER, W. Earl; FULMER, William E. **Creating personalized service delivery systems**. In: BOWEN, David E.; CHASE, Richard B.; CUMMINGS, Thomas G (Org.). **Service Management Effectiveness: Balancing Strategy, Organization and Human Resources, Operations and Marketing**. [S.l.]: Jossey-Bass, 1990. p. 343-368.

SCHERMELLEH-ENGEL, Karin; MOOSBRUGGER, Helfried; MÜLLER, Hans. Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. **Methods of psychological research online**, [S.l.], v. 8, n. 2, p. 23-74, 2003.

SCHLESINGER, Leonard A.; HESKETT, James L. Breaking the cycle of failure in services. **Sloan Management Review**, [S.l.], v. 32, n. 3, p. 17, Spring 1991.

SCHMENNER, Roger W. **Administração de operações em serviços**. São Paulo: Futura, 1999.

SCHMENNER, Roger W. How can service businesses survive and prosper?. **Sloan Management Review**. [S.l.], v. 27, n. 3, p. 21, 1986.

SCHMENNER, Roger W. Service businesses and productivity. **Decision Sciences**, [S.l.], v. 35, n. 3, p. 333-347, 2004.

SCHROEDER, Roger G. **Operations management: Contemporary concepts and cases**. [S.l.]: McGraw-Hill, 2008.

SCHWEIKHART, Sharon B.; STRASSER, Stephen; KENNEDY, Melissa R. Service recovery in health services organizations. **Journal of Healthcare Management**, [S.l.], v. 38, n. 1, p. 3, Spring 1993.

SEIDERS, Kathleen; BERRY, Leonard L. Service fairness: What it is and why it matters. **The Academy of Management Executive**, [S.l.], v. 12, n. 2, p. 8-20, 1998.

SHOSTACK, G. Lynn. Designing service that deliver. **Harvard Business Review**, [S.l.], v. 62, n.1, p. 133-139, Jan./Feb.1984.

SIERRA, Jeremy J.; HEISER, Robert S.; MCQUITTY, Shaun. Exploring determinants and effects of shared responsibility in service exchanges. **Journal of Marketing Theory and Practice**, [S.l.], v. 17, n. 2, p. 111-128, Spring 2009.

SILVA, Marcos Antonio da; LOPES, Evandro Luiz. A Influência da Justiça nos Processos de Recuperação de Falhas no Varejo/The Influence of Justice in the Retail Failure Recovery Process. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 37, Jan./Fev. 2014.

SILVESTRO, Rhian et al. Towards a classification of service processes. **International journal of service industry management**, [S.l.], v. 3, n. 3, p. 62-75, 1992.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 4. ed. São Paulo: Atlas: 2015.

SMITH, Amy K.; BOLTON, Ruth N. An experimental investigation of customer reactions to service failure and recovery encounters paradox or peril?. **Journal of service research**, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 65-81, 1998.

SMITH, Amy K.; BOLTON, Ruth N. The effect of customers' emotional responses to service failures on their recovery effort evaluations and satisfaction judgments. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [S.l.], v. 30, n. 1, p. 5-23, 2002.

SMITH, Amy K.; BOLTON, Ruth N.; WAGNER, Janet. A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. **Journal of marketing research**, [S.l.], v.36, p. 356-372, Aug 1999.

SMITH, Anne M.; LEWIS, Barbara R. Customer care in financial service organisations. **International Journal of Bank Marketing**, [S.l.], v. 7, n. 5, p. 13-22, 1989.

SMITH, Jeffery S. et al. The contingent nature of service recovery system structures. **International Journal of Operations & Production Management**, [S.l.], v. 32, n. 7, p. 877-903, 2012.

SMITH, Jeffery S.; KARWAN, Kirk R. Empirical profiles of service recovery systems: the maturity perspective. **Journal of Service Research**, [S.l.], v. 20, n. 10, p. 1-15, 2009.

SMITH, Jeffery S.; KARWAN, Kirk R.; MARKLAND, Robert E. An Empirical Examination of the Structural Dimensions of the Service Recovery System. **Decision Sciences**, [S.l.], v. 40, n. 1, p. 165-186, 2009.

SMITH, Jeffery S.; KARWAN, Kirk R.; MARKLAND, Robert E. An empirical investigation of the effectiveness of an integrated service recovery system. **Operations Management Research**, [S.l.], v. 5, n. 1-2, p. 25-36, 2012.

SPILLER, Stephen A. et al. Spotlights, floodlights, and the magic number zero: Simple effects tests in moderated regression. **Journal of Marketing Research**, [S.l.], v. 50, n. 2, p. 277-288, 2013.

SPRENG, Richard A.; HARRELL, Gilbert D.; MACKOY, Robert D. Service recovery: impact on satisfaction and intentions. **Journal of Services Marketing**, [S.l.], v. 9, n. 1, p. 15-23, 1995.

STAUSS, Bernd. Service problem deployment: transformation of problem information into problem prevention activities. **International Journal of Service Industry Management**, [S.l.], v. 4, n. 2, p. 41-62, 1993.

STAUSS, Bernd; WEINLICH, Bernhard. Process-oriented measurement of service quality: Applying the sequential incident technique. **European Journal of Marketing**, [S.l.], v. 31, n. 1, p. 33-55, 1997.

STEWART, Kate. An exploration of customer exit in retail banking. **International Journal of Bank Marketing**, [S.l.], v. 16, n. 1, p. 6-14, 1998.

SWANSON, Scott R.; KELLEY, Scott W. Service recovery attributions and word-of-mouth intentions. **European Journal of Marketing**, [S.l.], v. 35, n. 1/2, p. 194-211, 2001.

SWEENEY, Dennis J.; WILLIAMS, Thomas A; ANDERSON, David R. **Estatística aplicada à administração e economia**. 3. ed. Sao Paulo: Cengage Learning, 2013.

TAX, Stephen S.; BROWN, Stephen W. Service recovery: research insights and practices. In: SWARTZ, Teresa A.; IACOBUCCI, Dawn, (Org.). **Handbook of services marketing and management**. [S.l.:s.n], 2000. p. 271-86.

TAX, Stephen S.; BROWN, Stephen W.; CHANDRASHEKARAN, Murali. Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing. **The Journal of Marketing**. [S.l.], v. 62, p. 60-76, Apr 1998.

TAX, Stephen S; BROWN, Stephen W. Recovering and Learning from Service Failures. **Sloan Management Review**. [S.l.], v. 40, n. 1, p. 75-89, Fall 1998.

THE ECONOMIST. **A complaint is a gift (2004)**. Disponível em: <<http://www.economist.com/node/2615669>>. Acesso em: 02 Jun. 2016.

VAN LOOY, Bart et al. Psychological empowerment in a service environment: Some empirical findings. In: SWARTZ, Teresa A.; BOWEN, David E.; BROWN, Stephen W, (eds.). **Advances in Services Marketing and Management: Research and practice**. Enlgand: Jai Press:1998. p. 293-311.

VAN RAAIJ, W. Fred; PRUYN, Ad ThH. Customer control and evaluation of service validity and reliability. **Psychology & Marketing**, [S.l.], v. 15, n. 8, p. 811, Dec 1998.

WANG, Kai-Yu; HSU, Li-Chun; CHIH, Wen-Hai. Retaining customers after service failure recoveries: a contingency model. **Managing Service Quality**, [S.l.], v. 24, n. 4, p. 318-338, 2014.

WEBSTER, Cynthia; SUNDARAM, D. S. Service consumption criticality in failure recovery. **Journal of Business Research**, [S.l.], v. 41, n. 2, p. 153-159, 1998.

WIRTZ, Jochen; MATTILA, Anna S. Consumer responses to compensation, speed of recovery and apology after a service failure. **International Journal of Service Industry Management**, [S.l.], v. 15, n. 2, p. 150-166, 2004.

WOOLSEY, Lorette K. The critical incident technique: An innovative qualitative method of research. **Canadian Journal of Counselling**, [S.l.], v. 20, n.4, 1986.

ZACHARIAS, Maria Luiza Barcellos; FIGUEIREDO, Kleber Fossati; ALMEIDA, VMC de. Determinantes da satisfação dos clientes com serviços bancários. **RAE-eletrônica**, [S.l.], v. 7, n. 2, p. 1-23, Jul./Dez. 2008. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=5361&Secao=ARTIGOS&Volume=7&Numero=2&Ano=2008>>. Acesso em: 25 Mar. 2016.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. **Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente**. Porto Alegre: AMGH, 2014.

ZEITHAML, Valarie A.; PARASURAMAN, Arun; MALHOTRA, Arvind. Service quality delivery through web sites: a critical review of extant knowledge. **Journal of the academy of marketing science**, [S.l.], v. 30, n. 4, p. 362-375, 2002.

ZEITHAML, Valarie E.; PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard L. **A excelência em serviços**. São Paulo: Saraiva, 2014.

ZEMKE, Ron; BELL, Chip. Service recovery: Doing it right the second time. **Training**, [S.l.], v. 27, n. 6, p. 42-48, 1990.

ZEMKE, Ron; SCHAAF, Dick. **The service edge: 101 companies that profit from customer care**. New York: Plume Books, 1989.

APÊNDICE A – Questionário do *survey*

QUESTIONÁRIO DO *SURVEY*

Instruções

Olá! Tudo bem?

Muito obrigado pela oportunidade. Fico feliz por poder contar com seu precioso tempo e atenção. Nesta pesquisa, estou investigando a satisfação dos brasileiros junto aos serviços bancários disponíveis e a capacidade dos bancos em resolver problemas.

Por favor, leia com bastante atenção as condições abaixo e aceite-as antes de continuar:

- Esta é uma pesquisa científica que está sendo conduzida de forma sistemática por um pesquisador profissional com o propósito de gerar conhecimento científico.
- A participação nesta pesquisa é voluntária e anônima.
- Esta pesquisa requer sua atenção, concentração, seriedade e vontade de participar. Respostas honestas e completas são cruciais para garantir a qualidade dos resultados. Por favor, se você não puder participar tendo esses atributos em mente, suas respostas podem atrapalhar a pesquisa. Neste caso, você pode e deve desistir a qualquer momento.
- A pesquisa levará cerca de 10 minutos para ser concluída.
- Ao continuar, você confirma que leu as condições acima e concorda em participar desta pesquisa de forma livre e espontânea.

Pensando no problema...

Por favor, antes de continuar é importante que você se lembre do banco no qual você mais realiza transações bancárias (o banco no qual você tem conta).

- Agora, pense em um problema que você teve junto a este banco, no qual foi necessário reclamar com o banco para resolver a sua situação.
- É fundamental que o seu problema tenha sido resolvido, mesmo que de forma insatisfatória. Se você nunca teve problema ou seu problema não foi resolvido até hoje, você não precisa responder esta pesquisa. Agradeço a sua participação!
- É preferível que você responda via computador, assim você consegue enxergar todas as informações. Caso você responda pelo celular, preste atenção nas questões e afirmações com grau de concordância, pois a escala varia de 1 a 7. "Deite" o celular e use a barra de rolagem para enxergar todas as possibilidades de resposta.

1.ª Seção: Detalhes do problema...

➤ Nesta seção você deve pensar no problema que você teve com o banco.

1. Descreva o problema que aconteceu com você.

--

2. Qual o banco onde aconteceu esse problema?

<input type="checkbox"/>	Banco do Brasil
<input type="checkbox"/>	Bradesco
<input type="checkbox"/>	Caixa Econômica Federal
<input type="checkbox"/>	HSBC
<input type="checkbox"/>	Itaú - Unibanco
<input type="checkbox"/>	Santander
Outro	<input type="text"/>

3. Há quanto tempo aconteceu esse problema ?

<input type="checkbox"/>	A menos de 1 Mês
<input type="checkbox"/>	1 Mês a 2 Meses atrás
<input type="checkbox"/>	2 a 3 Meses atrás
<input type="checkbox"/>	3 a 4 Meses atrás
<input type="checkbox"/>	4 a 5 Meses atrás
<input type="checkbox"/>	5 a 6 Meses atrás
<input type="checkbox"/>	6 Meses a 1 ano
<input type="checkbox"/>	Mais de 1 ano

4. Qual importância você daria ao problema que aconteceu com você?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sem Importância	1	2	3	4	5	6	7	Muito Importante

5. Em quanto tempo resolveram o seu problema?

<input type="checkbox"/>	10 Minutos	<input type="checkbox"/>	20 Minutos	<input type="checkbox"/>	30 Minutos
<input type="checkbox"/>	15 Minutos	<input type="checkbox"/>	25 Minutos	<input type="checkbox"/>	40 Minutos

<input type="checkbox"/>	1 Hora	<input type="checkbox"/>	5 Dias	<input type="checkbox"/>	3 Meses
<input type="checkbox"/>	2 Horas	<input type="checkbox"/>	7 Dias	<input type="checkbox"/>	4 Meses
<input type="checkbox"/>	3 Horas	<input type="checkbox"/>	10 Dias	<input type="checkbox"/>	5 Meses
<input type="checkbox"/>	6 Horas	<input type="checkbox"/>	15 Dias	<input type="checkbox"/>	6 Meses
<input type="checkbox"/>	1 Dia (24 Horas)	<input type="checkbox"/>	20 Dias	<input type="checkbox"/>	1 Ano
<input type="checkbox"/>	2 Dias	<input type="checkbox"/>	45 Dias	<input type="checkbox"/>	2 Anos
<input type="checkbox"/>	3 Dias	<input type="checkbox"/>	1 Mês	<input type="checkbox"/>	Outro:
<input type="checkbox"/>	4 Dias	<input type="checkbox"/>	2 Meses		

2.^a Seção: Reclamando com o banco...

- Nesta seção você deve pensar na forma como o banco e seus funcionários atenderam você.

6. Descreva como o banco e/ou seus funcionários atenderam você.

7. O funcionário para quem eu reclamei teve que encontrar alguém para resolver o meu problema.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo totalmente

8. A minha reclamação foi passada de um funcionário para outro.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo totalmente

9. O funcionário teve que aguardar a autorização do seu supervisor para continuar resolvendo o meu problema.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo totalmente

10. O funcionário não conseguiu resolver todo o meu problema sozinho, tendo de encaminhá-lo ao Gerente.

--	--	--	--	--	--	--	--

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo totalmente

3.^a Seção: Satisfação...

- Nesta seção você deve pensar na sua satisfação após o banco ter realizado as medidas a fim de resolver o seu problema.

11. Descreva a solução que foi encontrada para o seu problema.

12. Na minha opinião eu recebi uma solução satisfatória para esse problema específico.

--	--	--	--	--	--	--	--

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo totalmente

13. Com relação a esse episódio particular, estou satisfeito(a) com a solução encontrada para o meu problema.

--	--	--	--	--	--	--	--

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo totalmente

14. Em geral estou satisfeito(a) pela forma como o banco me manteve informado(a) sobre a resolução do meu problema.

--	--	--	--	--	--	--	--

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo totalmente

15. Em geral eu acredito que a solução ofertada pelo banco em relação a esse problema específico satisfaz as minhas necessidades.

--	--	--	--	--	--	--	--

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo totalmente

4.^a Seção: Vontade de ajudar na solução...

- Nesta seção você deve pensar na forma como você se sentia caso precisasse colaborar com o banco a fim de ajudá-lo na resolução do problema.

16. A solução do meu problema dependia principalmente da capacidade do banco em resolvê-lo.

--	--	--	--	--	--	--	--

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo totalmente

17. Os benefícios da resolução de problemas foram determinados principalmente pela qualidade dos esforços realizados pelo banco.

--	--	--	--	--	--	--	--

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo totalmente

18. A qualidade do atendimento dos funcionários do banco foi a principal responsável pela resolução do problema.

--	--	--	--	--	--	--	--

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo totalmente

5.^a Seção: Relacionamento com o banco...

- Pensando ainda no banco onde aconteceu o problema, responda as questões abaixo:

19. Há quanto tempo você é cliente desse banco ?

<input type="checkbox"/>	Menos de 1 ano
<input type="checkbox"/>	Entre 1 e 5 anos
<input type="checkbox"/>	Entre 5 e 10 anos
<input type="checkbox"/>	Entre 10 e 15 anos
<input type="checkbox"/>	Entre 15 e 20 anos
<input type="checkbox"/>	Mais de 20 anos

20. Falo coisas positivas deste banco para outras pessoas

--	--	--	--	--	--	--	--

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo totalmente

21. Incentivo amigos, familiares e conhecidos a realizarem negócios com este banco.

--	--	--	--	--	--	--	--

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo totalmente

22. Pensando nos bancos disponíveis, acho que esse é o melhor.

--	--	--	--	--	--	--	--

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo totalmente

23. No futuro vou realizar mais negócios com este banco.

--	--	--	--	--	--	--	--

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo totalmente

6.ª Seção: Perfil do respondente

➤ Preencha alguns de seus dados pessoais.

24. Informe um e-mail caso você queira receber o resultado da pesquisa.

--

25. Qual equipamento você usou para responder esta pesquisa ?

Smartphone / Tablet

Computador (Desktop) / Notebook

26. Por qual meio você ficou sabendo dessa pesquisa

--

27. Qual o seu sexo?

Masculino

Feminino

Qual a sua idade?

Opções de 16 a 100.

28. Qual a sua escolaridade?

Fundamental - Completo

Médio - Completo

Técnico - Completo

Superior - Completo

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Pós-graduação (Lato sensu) - Completo |
| <input type="checkbox"/> | Pós-graduação (Stricto sensu, nível mestrado) - Completo |
| <input type="checkbox"/> | Pós-graduação (Stricto sensu, nível doutor) - Completo |

29. Qual o seu estado conjugal ?

- | | |
|--------------------------|---------------|
| <input type="checkbox"/> | Solteiro(a) |
| <input type="checkbox"/> | Casado(a) |
| <input type="checkbox"/> | Divorciado(a) |
| <input type="checkbox"/> | Separado(a) |
| <input type="checkbox"/> | Viúvo(a) |

30. Em qual estado você reside ?

--

31. Qual a renda média por mês do seu domicílio?

➤ Coloque a alternativa mais próxima da soma mensal dos recebimentos de todos os moradores da sua residência.

- | | |
|--------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | A partir de R\$ 20.272,56 |
| <input type="checkbox"/> | De R\$ 8.695,88 a R\$ 20.272,55 |
| <input type="checkbox"/> | De R\$ 4.427,36 a R\$ 8.695,87 |
| <input type="checkbox"/> | De R\$ 2.409,01 a R\$ 4.427,35 |
| <input type="checkbox"/> | De R\$ 1.446,24 a R\$ 2.409,00 |
| <input type="checkbox"/> | De R\$ 639,78 a R\$ 1.446,23 |

APÊNDICE B – Questionário do experimento

QUESTIONÁRIO DO EXPERIMENTO

Instruções

Olá! Tudo bem?

Fico feliz por poder contar com seu precioso tempo e atenção.

Nesta pesquisa, estou investigando a satisfação dos brasileiros junto aos serviços de compra em lojas virtuais.

A seguir você verá uma situação imaginária. Por favor, leia com bastante atenção as condições abaixo e aceite-as antes de continuar:

- Esta pesquisa está sendo conduzida de forma sistemática com o propósito de gerar conhecimento científico.
- A participação nesta pesquisa é voluntária e anônima.
- Contamos com sua colaboração e lembramos que não há respostas certas nem erradas para as questões, o que importa é sua sincera opinião.
- A pesquisa levará cerca de 10 minutos para ser concluída.
- Ao continuar, você confirma que leu as condições acima e concorda em participar desta pesquisa de forma livre e espontânea.

Observação: Após as instruções acima narradas, surgem de modo aleatório ao respondente um dos cenários ilustrado no apêndice C. Após o cenário o respondente responde as questões abaixo:

1. Qual importância você daria ao problema que aconteceu com você?
2. Na minha opinião eu recebi uma solução satisfatória para o meu problema específico.
3. Fiquei satisfeito(a) com a solução encontrada para o meu problema.
4. Eu fiquei feliz com a forma pela qual o banco lidou com a minha reclamação.
5. O banco fez tudo o que eu esperava para resolver o meu problema.
6. Acho que a solução oferecida pelo banco em relação ao meu problema atendeu as minhas necessidades.
7. O funcionário para quem eu reclamei teve que encontrar alguém para resolver o meu problema.
8. A minha reclamação foi passada de um funcionário para outro.
9. O funcionário teve que aguardar a autorização do seu supervisor para continuar resolvendo o meu problema.
10. O funcionário não conseguiu resolver todo o meu problema sozinho, tendo de encaminhá-lo ao Gerente.
11. A solução do meu problema dependia principalmente da capacidade da loja virtual em resolvê-lo.

12. Os benefícios da resolução de problemas foram determinados principalmente pela qualidade dos esforços realizados pela loja virtual.
13. A qualidade do atendimento dos funcionários loja virtual foi a principal responsável pela resolução do problema.
14. Eu falaria coisas positivas desta loja virtual para outras pessoas
15. Eu incentivaria amigos, familiares e conhecidos a realizarem negócios com esta loja virtual.
16. Pensando nas lojas virtuais disponíveis, acho que essa seria a melhor.
17. No futuro eu realizaria mais negócios com esta loja virtual.
18. Informe um e-mail caso você queira receber o resultado da pesquisa.
19. Qual é a sua idade?
20. Qual o seu sexo?

Observação: Todas essas questões tinha como opção de respostas escalas *Likert* de sete pontos, ancoradas em 1 = Discordo totalmente e 7 = Concordo totalmente. Excetuando-se a primeira questão que era ancorada em 1= Sem importância e 7 = Muito importante.

APÊNDICE C – Cenários do experimento

CENÁRIOS DO EXPERIMENTO

CENÁRIO – 01/Funcionário com empoderamento: Imagine que você fez a compra de um *smartphone* em uma loja virtual. De acordo com o site da loja, o produto deveria chegar em 5 dias úteis na sua casa. Todavia, passou-se 10 dias úteis e nada do *smartphone* chegar. Você liga para o 0800 da loja virtual e explica a situação para o atendente. Ele pede que você aguarde alguns instantes enquanto ele registra a reclamação. Depois, rapidamente ele verifica que o produto voltou por uma falha no envio e te diz que um novo *smartphone* será enviado. Ele completa a transação e te informa que o *smartphone* chegará em sua casa em 3 dias. Depois de 3 dias o *smartphone* chega.

CENÁRIO – 02 /Funcionário(s) sem empoderamento: Imagine que você fez a compra de um *smartphone* em uma loja virtual. De acordo com o site da loja, o produto deveria chegar em 5 dias úteis na sua casa. Todavia, passou-se 10 dias úteis e nada do *smartphone* chegar. Você liga para o 0800 da loja virtual e explica a situação para o atendente. Ele pede que você aguarde alguns instantes enquanto ele registra a reclamação. Depois de alguns minutos, ele diz que vai consultar o supervisor de atendimento. Você espera mais alguns minutos na linha. O supervisor te atende e diz que não pode resolver. Ele te encaminha para o gerente de atendimento ao cliente. Você explica novamente a situação. O gerente de atendimento diz que também não pode resolver o problema e te passa para o supervisor de logística. O supervisor de logística verifica que o produto voltou por uma falha no envio e te diz que um novo *smartphone* será enviado. Ele te transfere novamente para o atendimento ao cliente que completa a transação. Ao final, o atendente te informa que o *smartphone* deverá chegar em sua casa em 3 dias. Depois de 3 dias o *smartphone* chega.

CENÁRIO – 03/ Funcionário com empoderamento e compensação: Imagine que você fez a compra de um *smartphone* em uma loja virtual. De acordo com o site da loja, o produto deveria chegar em 5 dias úteis na sua casa. Todavia, passou-se 10 dias úteis e nada do *smartphone* chegar. Você liga para o 0800 da loja virtual e explica a situação para o atendente. Ele pede que você aguarde alguns instantes enquanto ele registra a reclamação. Depois, rapidamente ele verifica que o produto voltou por uma falha no envio e te diz que um novo *smartphone* será enviado. Ele completa a transação e te informa que o *smartphone* chegará em sua casa em 3 dias. O atendente também diz que para compensar você

pela demora, irá enviar gratuitamente um kit com fones de ouvido e película protetora. Depois de 3 dias o *smartphone* chega junto com o kit de brinde.

CENÁRIO – 04 /Funcionário(s) sem empoderamento do(s), mas com compensação:

Imagine que você fez a compra de um *smartphone* em uma loja virtual. De acordo com o site da loja, o produto deveria chegar em 5 dias úteis na sua casa. Todavia, passou-se 10 dias úteis e nada do *smartphone* chegar. Você liga para o 0800 da loja virtual e explica a situação para o atendente. Ele pede que você aguarde alguns instantes enquanto ele registra a reclamação. Depois de alguns minutos, ele diz que vai consultar o supervisor de atendimento. Você espera mais alguns minutos na linha. O supervisor te atende e diz que não pode resolver o problema. Ele te encaminha para o gerente de atendimento ao cliente. Você explica novamente a situação. O gerente de atendimento diz que também não pode resolver o problema e te passa para o supervisor de logística. O supervisor de logística verifica que o produto voltou por uma falha no envio e te diz que um novo *smartphone* será enviado. Ele também diz que é política da empresa nestes casos enviar gratuitamente um kit com fones de ouvido e película protetora como compensação pela demora. Ele te transfere novamente para o atendimento ao cliente que completa a transação. Ao final, o atendente te informa que o *smartphone* chegará em sua casa em 3 dias. Depois de 3 dias o *smartphone* chega junto com o kit de brinde.