

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO
TESE DE DOUTORADO**

Kenny Basso

**VIOLAÇÃO E RECUPERAÇÃO DA CONFIANÇA DO CLIENTE APÓS
O DUPLO DESVIO**

**Porto Alegre
2012**

Kenny Basso

**VIOLAÇÃO E RECUPERAÇÃO DA CONFIANÇA DO CLIENTE APÓS
O DUPLO DESVIO**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutor em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Cristiane Pizzutti dos Santos

**Porto Alegre
2012**

CIP - Catalogação na Publicação

Basso, Kenny

VIOLAÇÃO E RECUPERAÇÃO DA CONFIANÇA DO CLIENTE
APÓS O DUPLO DESVIO / Kenny Basso. -- 2012.

182 f.

Orientadora: Cristiane Pizzutti dos Santos.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2012.

1. Confiança. 2. Falhas em serviço. 3. Duplo desvio. 4. Recuperação da confiança. 5. Marketing de serviços. I. Pizzutti dos Santos, Cristiane, orient.
II. Título.

Kenny Basso

**VIOLAÇÃO E RECUPERAÇÃO DA CONFIANÇA DO CLIENTE APÓS O DUPLO
DESVIO**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutor em Administração.

Conceito final: _____

Aprovado em _____ **de** _____ **de** _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. José Afonso Mazzon – Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Lélis Balestrin Espartel – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Orientadora - Profa. Dra. Cristiane Pizzutti dos Santos – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

À Mariana, Lucia e Ricardo pelo suporte,
apoio, amizade, compreensão e amor.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho exigiu a dedicação e compreensão de várias pessoas, as quais gostaria de nominar e agradecer, ciente de que palavras podem não ser suficientes para expressar todos os sentimentos de gratidão.

À Profa. Cristiane, orientadora desta tese, agradeço não somente pela qualidade e dedicação exemplar na orientação, mas também pela amizade, pela parceria em trabalhos, e também pelos conselhos e orientações para minha vida acadêmica como pesquisador. Com certeza os exemplos de excelência acadêmica e dedicação transmitidos por ela em seus trabalhos e suas pesquisas me serviram de incentivo e motivação para a realização desta tese, e continuarão a me inspirar em toda minha vida acadêmica.

Aos Professores Luiz A. Slongo e José A. Mazzon que aceitaram contribuir com este trabalho quando ele ainda estava em fase de projeto, agregando suas percepções e considerações para a melhoria da Tese.

Aos Professores da EA/UFRGS que com muito profissionalismo exerceram seu papel docente, em especial a Profa. Cristiane Pizzutti dos Santos, Prof. Luiz A. Slongo, Prof. Carlos A. Vargas Rossi e Prof. Fernando Bins Luce com os quais pude realmente me inserir nas discussões e pesquisas sobre marketing no mundo.

Ao amigo e Prof. Lélis, pelos conselhos e incentivos para o meu futuro acadêmico e também por ter aceito participar das discussões na defesa desta Tese.

Aos colegas de Doutorado, que foram fundamentais e importantes durante a caminhada do Doutorado. Em especial agradeço a amizade, as conversas e a troca de informação com os(as) colegas Monize S. Visentini, Fernanda Lazzari, Manuela A. Gonçalves, Danielle Ullrich, Josiane S. de Oliveira, Priscilla B. Chagas e João A. Sarate.

Aos amigos Eduardo Rech e Luiz Carlos Raymundi pela compreensão e apoio constante durante o doutorado.

À IMED, em especial a coordenação da Escola de Administração, representada pelo Prof. William Zanella, e aos acadêmicos(as) Bárbara, Fernanda e Leonardo pelo apoio e suporte.

À minha família, minha mãe, Lucia, pelo constante incentivo, discussões e troca de ideias, meu pai, Ricardo, pela grande amizade e conselhos de vida, minha irmã, Ivy, pela serenidade, e minha esposa, Mariana, pela compreensão das ausências e tempo dispendido “ao computador”, e ao Yuki, que apesar da ausência de palavras me acompanhou na elaboração desta Tese.

Ora, lege, lege, lege, relege, labora et invenies.

Mutus Liber

RESUMO

Esta tese tem como objetivo central analisar a violação e recuperação da confiança do cliente na empresa após a recuperação de uma falha malsucedida – situação de duplo desvio. No escopo do objetivo central, é verificado o efeito intensificador da violação da confiança oriundo do duplo desvio; o efeito que a promessa de não recorrência das falhas e o pedido de desculpa, enquanto táticas de recuperação, possuem na confiança; o papel das atribuições de competência e integridade para explicar os efeitos das táticas de recuperação da confiança; e o efeito moderador tanto do tipo de violação da confiança quanto da distância temporal entre a ocorrência do duplo desvio e a inserção da tática, na relação entre a tática de recuperação e a confiança. Para verificar estes efeitos, quatro estudos experimentais foram operacionalizados. Os resultados do primeiro estudo indicam que a violação da confiança é maior após o duplo desvio, comparativamente com o nível de confiança identificado após o desvio simples. No segundo estudo, a possibilidade de recuperação da confiança por meio da promessa de não recorrência das falhas e do pedido de desculpa foi verificada. Os resultados deste segundo estudo indicam que tanto a promessa quanto o pedido de desculpa geram níveis mais elevados de confiança na empresa que a condição de controle (sem tática alguma) e outras duas táticas de recuperação da confiança utilizadas. Além disso, o estudo dois também apresenta que os efeitos das táticas de recuperação na confiança são totalmente mediados pelas atribuições de competência ou atribuições de integridade. No terceiro estudo, os resultados indicam que a efetividade da tática de recuperação depende do tipo de violação da confiança a que o sujeito foi submetido, sendo que a promessa gerou níveis mais elevados de confiança quando a violação da confiança foi baseada na competência, enquanto o pedido de desculpa gerou níveis mais elevados de confiança quando a violação da confiança foi baseada na integridade. No último estudo experimental, os resultados evidenciam uma interação entre a tática de recuperação da confiança e a distância temporal entre o duplo desvio e a inserção da tática, sendo que o pedido de desculpa gerou maiores níveis de confiança quando a distância foi curta (*vs.* longa), enquanto a promessa gerou maiores níveis de confiança quando esta distância foi longa (*vs.* curta). Baseado nisto, esta tese contribui para a literatura de Marketing e recuperação da confiança ao evidenciar que: o duplo desvio intensifica os efeitos negativos na confiança gerados pelo desvio simples; é possível recuperar a confiança após o duplo desvio, por meio da promessa e do pedido de desculpa; as pistas emitidas pela tática e a atribuição do sujeito explicam o funcionamento das táticas de recuperação da confiança; e tanto o tipo de violação da confiança quanto a distância temporal condicionam os efeitos das táticas de recuperação.

Palavras-Chave: Confiança. Falhas em serviço. Duplo desvio. Recuperação da confiança. Promessa. Pedido de desculpa. Marketing de serviços.

ABSTRACT

This dissertation aims at analyzing the breach and recovery of customer trust in the company after a poor failure recovery - a double deviation situation. Its objective is to investigate the greater effect of trust violation derived from the double deviation situation; the effect that the promise of non-recurrence of failures and apology as trust recovery tactics have on trust; the role of attributions of competence and integrity to explain the effects of trust recovery tactics; and the moderating effect of both trust violation type and temporal distance between the occurrence of double deviation and tactics insertion, in the relationship between recovery tactics and trust. In order to verify these effects, four experimental studies were operationalized. The results from the first study indicate that the breach of trust is higher after the double deviation, compared with the level of trust identified after the simple deviation. In the second study, the possibility of trust restitution by the promise of non-recurrence of failures and apology was verified. The results of this second study indicate that both promise and apology generate higher levels of trust in the company than the control condition (without any tactics) and two other tactics used to restore trust. Furthermore, the second study also shows that the effects of both recovery tactics on trust are fully mediated by attributions of competence or integrity. In the third study, the findings indicate that the effectiveness of recovery tactics depends on the type of trust violation to which the subject was submitted. Whereas the promise generated higher levels of trust when the violation was based on competence, the apology generated higher levels of trust when the violation was based on integrity. In the last experimental study, the results indicate an interaction between the trust recovery tactics and the temporal distance, between the double deviation and the tactics insertion, given that the apology has generated greater levels of trust when the distance was short (vs. long); while the promise generated higher levels of trust when this distance was long (vs. short). Based on that, this dissertation contributes to the marketing and trust recovery literature by showing that: the double deviation intensifies the negative effects on trust generated by the simple deviation, it is possible to rebuild trust after double deviation, through promise and apology; the cues expressed by the recovery tactics and the subject attribution explain the mechanism through which the trust recovery tactics operates; and both the violation of trust type, as well as the temporal distance condition the effects of recovery tactics.

Keywords: Trust. Service failures. Double deviation. Trust recovery. Promise. Apology. Services marketing.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Táticas de recuperação da confiança	32
Figura 1 – Modelo teórico	50
Figura 2 – Efeito da falha no serviço na confiança	66
Figura 3 – Efeito das táticas de recuperação na confiança – Estudo 2.....	81
Figura 4 – Papel mediador da atribuição de competência – Estudo 2.....	83
Figura 5 – Papel mediador da atribuição de integridade – Estudo 2.....	84
Figura 6 – Efeito das táticas de recuperação na confiança – Estudo 3.....	96
Figura 7 – Interação entre tipo de violação e tática de recuperação da confiança	98
Figura 8 – Papel mediador da atribuição de competência – Estudo 3.....	100
Figura 9 – Papel mediador da atribuição de integridade – Estudo 3.....	100
Figura 10 – Efeito das táticas de recuperação na confiança – Estudo 4.....	111
Figura 11 – Interação entre distância temporal e tática de recuperação da confiança.....	113
Figura 12 – Papel mediador da atribuição de competência – Estudo 4.....	114
Figura 13 – Papel mediador da atribuição de integridade – Estudo 4.....	115

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Efeito da manipulação da recuperação do serviço na confiança	65
Tabela 2 – Checagem da manipulação da tática de recuperação da confiança – Estudo 2	79
Tabela 3 – Efeito da manipulação das táticas de recuperação na confiança	80
Tabela 4 – Checagem da manipulação da tática de recuperação da confiança – Estudo 3	94
Tabela 5 – Checagem da manipulação do tipo de violação da confiança	95
Tabela 6 – Efeito da interação entre tipo de violação e tática de recuperação da confiança....	97
Tabela 7 – Checagem da manipulação da tática de recuperação da confiança – Estudo 4	110
Tabela 8 – Efeito da interação entre distância temporal e tática de recuperação da confiança	112
Tabela 9 – Estatística descritiva das variáveis do Estudo 1	145
Tabela 10 – Comunalidades dos indicadores do Estudo 1	147
Tabela 11 – Variância explicada pelos fatores do Estudo 1	147
Tabela 12 – Cargas fatoriais do Estudo 1	148
Tabela 13 – Estatística descritiva das variáveis do Estudo 2	155
Tabela 14 – Comunalidades dos indicadores do Estudo 2	157
Tabela 15 – Variância explicada pelos fatores do Estudo 2.....	158
Tabela 16 – Cargas fatoriais do Estudo 2.....	159
Tabela 17 – Estatística descritiva das variáveis do Estudo 3	166
Tabela 18 – Comunalidades dos indicadores do Estudo 3	168
Tabela 19 – Variância explicada pelos fatores do Estudo 3.....	169
Tabela 20 – Cargas fatoriais do Estudo 3.....	170
Tabela 21 – Estatística descritiva das variáveis do Estudo 4	178
Tabela 22 – Comunalidades dos indicadores do Estudo 4	180
Tabela 23 – Variância explicada pelos fatores do Estudo 4.....	181
Tabela 24 – Cargas fatoriais do Estudo 4.....	182

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	15
1.2 OBJETIVOS.....	19
1.2.1 Objetivo geral.....	19
1.2.2 Objetivos específicos.....	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1 CONFIANÇA.....	20
2.2 VIOLAÇÃO DA CONFIANÇA.....	24
2.3 FALHAS E RECUPERAÇÃO DE SERVIÇO.....	26
2.3.1 Duplo desvio.....	28
2.4 RECUPERAÇÃO DA CONFIANÇA.....	30
2.4.1 Enfoque da utilização de pistas.....	36
2.4.2 Teoria da Atribuição.....	38
2.4.3 Promessa de não recorrência.....	39
2.4.4 Pedido de desculpa.....	42
2.4.5 Tipo de violação da confiança.....	46
2.4.6 Distância temporal entre o duplo desvio e a tática de recuperação da confiança.....	48
3 ESTUDOS EMPÍRICOS.....	51
3.1 CONCEPÇÃO DA PESQUISA.....	51
3.2 ESTUDO 1.....	52
3.2.1 Desenho da pesquisa.....	52
3.2.2 Participantes.....	53
3.2.3 Procedimentos.....	54
3.2.4 Mensurações.....	57
3.2.4.1 Checagem da manipulação.....	57
3.2.4.2 Variável dependente.....	58
3.2.4.3 Variáveis de controle.....	58
3.2.5 Pré-teste.....	61
3.2.6 Técnicas de análise dos dados.....	62
3.2.7 Suposições estatísticas para análise.....	63
3.2.8 Resultados.....	64
3.2.9 Discussão.....	67

3.3 ESTUDO 2	68
3.3.1 Desenho da pesquisa.....	68
3.3.2 Participantes	69
3.3.3 Procedimentos	70
3.3.4 Mensurações	72
3.3.4.1 Checagem da manipulação	72
3.3.4.2 Variáveis dependentes	73
3.3.4.3 Variáveis de controle	74
3.3.5 Pré-teste	75
3.3.6 Técnicas de análise dos dados	75
3.3.7 Suposições estatísticas para análise.....	76
3.3.8 Resultados.....	78
3.3.9 Discussão.....	84
3.4 ESTUDO 3	86
3.4.1 Desenho da pesquisa.....	86
3.4.2 Participantes	88
3.4.3 Procedimentos	88
3.4.4 Mensurações	90
3.4.5 Pré-teste	91
3.4.6 Técnicas de análise e suposições estatísticas.....	92
3.4.7 Resultados.....	94
3.4.8 Discussão.....	101
3.5 ESTUDO 4	102
3.5.1 Desenho da pesquisa e participantes	102
3.5.2 Procedimentos	104
3.5.3 Mensurações	105
3.5.4 Pré-teste	106
3.5.5 Técnicas de análise e suposições estatísticas.....	107
3.5.6 Resultados.....	109
3.5.7 Discussão.....	116
4 DISCUSSÃO GERAL.....	118
5 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E GERENCIAIS.....	122
6 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	126
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	130
ANEXO A – EXEMPLO DE CENÁRIO DO ESTUDO 1.....	141

ANEXO B – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS DO ESTUDO 1	144
ANEXO C – ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA DO ESTUDO 1	146
ANEXO D – EXEMPLO DE CENÁRIO DO ESTUDO 2.....	149
ANEXO E – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS DO ESTUDO 2.....	154
ANEXO F – ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA DO ESTUDO 2.....	156
ANEXO G – EXEMPLO DE CENÁRIO DO ESTUDO 3.....	160
ANEXO H – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS DO ESTUDO 3	165
ANEXO I – ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA DO ESTUDO 3.....	167
ANEXO J – EXEMPLO DE CENÁRIO DO ESTUDO 4	171
ANEXO K – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS DO ESTUDO 4.....	177
ANEXO L – ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA DO ESTUDO 4.....	179

1 INTRODUÇÃO

A confiança, como ingrediente essencial para a construção de relacionamentos (MORGAN; HUNT, 1994; DIRKS; CREMER, 2010), tem sido alvo de reflexões tanto de acadêmicos quanto de gestores de empresas de serviços. Considera-se que a confiança constitui-se em uma variável importante para a criação de relações mais longas e significativas entre empresas e clientes (GWINNER *et al.*, 1998). Para que a confiança do cliente seja desenvolvida, ele deve perceber competência (capacidades para manter as promessas), integridade (princípios e valores) e benevolência (preocupação com o cliente) nas ações da empresa e de seus funcionários (SIRDESHMUKH *et al.*, 2002; SCHUMANN *et al.*, 2010).

Apesar dos esforços das empresas para construir a confiança do cliente, o surgimento de conflitos entre clientes e empresas, inerentes às relações, gera, na maioria das vezes, uma quebra ou violação da confiança que o cliente possui na empresa (PIZZUTTI; FERNANDES, 2008). Assim, as falhas na prestação do serviço podem ser compreendidas como eventos que violam a confiança do cliente.

A confiança que o cliente possui na empresa pode ser duplamente violada. Essa dupla violação ocorre quando, após a falha no serviço, a empresa é incapaz de recuperar o serviço de forma satisfatória para o cliente. Quando isto ocorre, tem-se o duplo desvio, que, de acordo com Bitner *et al.* (1990), é gerado pelas respostas inadequadas às falhas em serviço, o que representa um duplo desvio das expectativas iniciais que o cliente possuía sobre o provedor de serviço. Este fenômeno ocorre quando todos os esforços de recuperação de serviço feitos pela empresa foram encerrados e os resultados desta recuperação são negativos para o cliente. Nisto, para que o duplo desvio ocorra, um processo de recuperação de serviço deve ser iniciado e os resultados deste processo devem ser negativos para o cliente.

Após ser violada, a confiança precisa ser restaurada para que a relação com o cliente seja mantida e este não passe a evitar ou retaliar a empresa (GRÉGOIRE *et al.*, 2009). Embora em outras áreas do conhecimento, como Comportamento Organizacional, alguns trabalhos já tratem da temática da recuperação da confiança (p. ex. FERRIN *et al.*, 2007; KIM *et al.*, 2004), em Marketing, poucos trabalhos podem ser encontrados sobre este tema (exceções são os trabalhos de Xie e Peng, 2009, e Laer e Ruyter, 2010). Além disso, os trabalhos desenvolvidos até então tratam da recuperação da confiança após uma falha única (denominado também de desvio simples), e não após um duplo desvio. Salienta-se que, após

um duplo desvio, a erosão da confiança pode provocar, inclusive, reclamações públicas na Internet, o que pode afetar a reputação da empresa (TRIPP; GRÉGOIRE, 2011).

Com base nisso, esta tese objetiva discutir o impacto do duplo desvio na confiança, a possibilidade de recuperação da confiança após o duplo desvio e táticas que podem ser utilizadas para recuperar a confiança após a ocorrência deste fenômeno. Especificamente, esta tese investiga a promessa de não recorrência das falhas e o pedido de desculpa pelas falhas como táticas de recuperação da confiança após o duplo desvio.

Para tanto, apresenta-se, a seguir, a delimitação do tema de estudo e a definição do problema de pesquisa, e, em seguida, os objetivos do trabalho. No capítulo 2, é exposto o referencial teórico, que discute sobre a confiança, a violação da confiança e as falhas de serviço, atuando como violações à confiança do cliente. Após, será apresentado o duplo desvio, que representa uma dupla falha ou violação à confiança do cliente. Para recuperar a confiança do cliente na empresa após o duplo desvio, as duas táticas de recuperação da confiança são apresentadas, tendo como base a Teoria da Atribuição e a utilização de pistas. As hipóteses são apresentadas durante a discussão teórica.

No capítulo 3, são apresentados os quatro estudos empíricos utilizados para testar as hipóteses. Além disso, neste capítulo, são discutidas as concepções de pesquisa e os métodos utilizados na operacionalização desta pesquisa. No capítulo 4, a discussão geral dos resultados encontrados é feita, enquanto que, no capítulo 5, as implicações teóricas e gerenciais são evidenciadas. Por fim, no capítulo 6 são apresentadas as limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Os estudos sobre confiança têm sido parte importante no desenvolvimento e construção da teoria de Marketing, principalmente em se tratando da criação e manutenção de relacionamentos entre cliente e empresa na prestação e consumo de serviço. A confiança representa a integridade e dignidade percebida por um parceiro em outro (MOORMAN *et al.*, 1992; MORGAN; HUNT, 1994; SIRDESHMUKH *et al.*, 2002). As definições de confiança remetem à área da Psicologia, para a qual a confiança é composta por noções de engajamento

de um indivíduo em opiniões ou comportamentos esperados e/ou observados em outro, embora isto incorra em riscos e vulnerabilidades (ROUSSEAU *et al.*, 1998).

A confiança oferece garantia quanto ao desempenho do serviço, produto ou, até mesmo, da relação, o que significa a redução dos riscos nas trocas e a criação de um sentimento positivo recíproco. No entanto, as falhas nos serviços prestados podem ser uma ameaça à confiança. A falha no serviço é uma experiência de perda sentida pelo cliente durante um encontro no qual o prestador de serviço deveria prover um resultado positivo ou esperado pelo cliente, no entanto, o resultado encontra-se aquém do que esperava o cliente ou é por ele percebido como negativo (BITNER *et al.*, 1990; HOFFMAN *et al.*, 1995; KEAVENEY, 1995; SMITH *et al.*, 1999). De uma forma geral, a falha do serviço provoca diversas reações comportamentais e atitudinais no cliente, tais como reclamações (TAX *et al.*, 1998; SMITH *et al.*, 1999; GELBRICH, 2010), desejo por vingança (GRÉGOIRE *et al.*, 2009, MCCOLL-KENNEDY *et al.*, 2009), emoções associadas à raiva (MCCOLL-KENNEDY *et al.*, 2009; GELBRICH, 2010), e intenções de boca a boca negativo (MCCOLL-KENNEDY *et al.*, 2009; GELBRICH, 2010).

Amplamente estudada, a reclamação é uma das principais consequências da falha do serviço. De acordo com Smith *et al.* (1999), os clientes geralmente reagem negativamente frente a falhas no serviço, podendo expressar seus sentimentos e insatisfação por meio da reclamação, que, por sua vez, pode instigar a empresa a recuperar o serviço. No entanto, ressalta-se que não necessariamente uma reclamação deva ser feita para que a empresa decida recuperar o serviço. Kau e Loh (2006) mencionam que os clientes em face de uma falha no serviço podem tanto reclamar sobre a falha quanto não realizar este tipo de comunicação. Deste modo, mesmo que o cliente não reclame, a empresa pode iniciar ações de recuperação do serviço de forma proativa.

A recuperação do serviço, quando desempenhada com sucesso, pode reverter as sensações negativas provenientes da falha do serviço, gerando satisfação no cliente (MCCOLLOUGH *et al.*, 2000). Todavia, falhas podem também ocorrer durante a recuperação do serviço, representando, assim, um duplo desvio das expectativas iniciais do cliente (BITNER *et al.*, 1990). O duplo desvio pode reforçar ainda mais os efeitos negativos da falha no serviço nas atitudes e nos comportamentos dos clientes (HART *et al.*, 1990). Johnston e Fern (1999) complementam que o duplo desvio ocorre quando a empresa não consegue resolver o problema original, ou seja, apresenta falhas na recuperação e resolução da falha original.

O fato de a empresa agir de forma contrária às expectativas do cliente pode fazer com que este repense, questione e busque informações para decidir se continua confiando na empresa ou se altera sua confiança. Neste sentido, tanto a falha inicial no serviço quanto o duplo desvio representam violações da confiança do cliente. Kim *et al.* (2004) consideram que quando um comportamento expresso pela parte que recebe a confiança é considerado inadequado por quem confia, tem-se um gatilho para a erosão da confiança, e, portanto, um evento que viola a confiança. Estudos como o de Tax *et al.* (1998) avaliam o impacto da insatisfação com o tratamento da reclamação na confiança, porém não comparam o efeito do duplo desvio com o efeito que o desvio simples possui na confiança, permanecendo, assim, a incerteza sobre o efeito intensificador do duplo desvio na confiança.

Após a violação da confiança pelo duplo desvio, a empresa pode simplesmente ignorar o fato de ter violado a confiança do cliente, permitindo que este possa empreender comportamentos negativos, como o desejo de vingança/retaliação (BECHWATI; MORRIN, 2003; GRÉGOIRE *et al.*, 2009) ou, até mesmo, o desejo de evitar a empresa (GRÉGOIRE *et al.*, 2009) e realizar comunicações boca a boca negativas, como uma maneira de prejudicar a reputação da empresa (XIA *et al.*, 2004). Alternativamente, a empresa pode empreender ações para recuperar a confiança dos clientes. Ressalva-se que as estratégias para construir confiança entre clientes e empresa são diferentes daquelas necessárias para recuperar a confiança perdida (KIM *et al.*, 2004). Assim, recuperar a confiança de um cliente significa tornar mais fortes e positivas as crenças que formam a confiança após a violação desta (KIM *et al.*, 2004).

Os estudos que avaliam a recuperação da confiança, em sua maioria, envolvem contextos de desvio simples, em que apenas uma falha ocorre (p. ex. XIE; PENG, 2009; LAER; RUYTER, 2010). Ademais, poucos foram os trabalhos que avaliaram a recuperação da confiança após múltiplas falhas ou múltiplas violações (p. ex. SCHWEITZER *et al.*, 2006; DIRKS *et al.*, 2011). Alguns trabalhos, como o de Dirks *et al.* (2011) e Schweitzer *et al.* (2006), embora analisem a recuperação da confiança após múltiplas falhas, não tratam do duplo desvio nem de trocas entre clientes e empresas. Nos estudos de Schweitzer *et al.* (2006) e Dirks *et al.* (2011), as múltiplas falhas referem-se a diversas violações sucessivas impostas por um transgressor à vítima, sem nenhum esforço de recuperação entre elas (apenas após).

Ainda quanto à recuperação da confiança, a maioria dos trabalhos envolve o contexto de relações interpessoais, pesquisado em áreas como a Psicologia (p. ex. DESMET *et al.*, 2011) e a Economia (p. ex. CREMER, 2010) ou relações interpessoais intraorganizacionais

(p. ex. KIM *et al.*, 2004; FERRIN *et al.*, 2007). Diante disso, destaca-se a necessidade de se verificar como a recuperação da confiança pode ser feita no contexto de trocas entre empresa e cliente (B2C). Ressalta-se que alguns estudos apresentam um esforço neste sentido (p. ex. XIE; PENG, 2009; LAER; RUYTER, 2010), porém com enfoque em violações únicas, ou seja, na recuperação da confiança após uma única falha, e no contexto de publicidade negativa (XIE; PENG, 2009) e comunicações em blogs de referências (LAER; RUYTER, 2010).

Embora os efeitos do duplo desvio tenham sido abordados por pesquisas na área de Marketing (p. ex. BITNER *et al.*, 1990; GRÉGOIRE *et al.*, 2009; CASADO *et al.*, 2011), até em que se sabe, nenhum trabalho estudou os efeitos do duplo desvio na confiança, em comparação com os efeitos do desvio simples. Aliado a isto, nenhum trabalho avaliou a efetividade de táticas de recuperação da confiança após o duplo desvio.

Destaca-se ainda que, nos trabalhos sobre recuperação da confiança, alguns condicionantes dos efeitos das táticas de recuperação da confiança têm sido testados. Por exemplo, no estudo de Kim *et al.* (2004) e Ferrin *et al.* (2007) o tipo de violação a que o sujeito foi exposto é manipulado, uma vez que a congruência entre o tipo de violação e a tática inserida pode fazer com que maiores níveis de restauração da confiança sejam verificados. No mesmo sentido, Tomlinson *et al.* (2004) encontraram que o tempo entre a ocorrência da falha e a inserção da tática de recuperação da confiança é importante para o processo de restauração da confiança. Deste modo, como não foi encontrado trabalho que tenha abordado a recuperação da confiança após o duplo desvio, é importante que, ao investigar a efetividade de táticas para recuperar a confiança neste contexto, condições ou fatores que possam influenciar a efetividade de táticas também sejam exploradas.

A fim de compreender melhor o fenômeno de violação e recuperação da confiança no contexto de trocas entre clientes e empresas, esta tese, atendendo aos chamados de Schoorman *et al.* (2007) e Dirks e Cremer (2010) para a realização de pesquisas com foco em violação e recuperação da confiança, tenciona a literatura com os seguintes questionamentos:

- A violação da confiança é realmente maior após o duplo desvio, comparada àquela gerada pelo desvio simples?
- Será possível recuperar a confiança do cliente após o duplo desvio? Se sim, quais táticas podem ser efetivas para recuperar a confiança após o duplo desvio?
- Que fatores podem influenciar a efetividade das táticas de recuperação da confiança?

1.2 OBJETIVOS

Baseado no exposto, a seguir, será apresentado o objetivo geral desta tese, bem como os objetivos específicos que nortearam a operacionalização desta tese.

1.2.1 Objetivo geral

- Investigar a violação e recuperação da confiança do cliente na empresa após o duplo desvio.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Avaliar o efeito do duplo desvio na confiança do cliente, em comparação com o desvio simples;
- b) Identificar táticas de recuperação da confiança do cliente;
- c) Verificar a efetividade das táticas de recuperação da confiança do cliente em situações de duplo desvio;
- d) Identificar fatores que influenciam na efetividade das táticas de recuperação da confiança.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo trará uma revisão de literatura sobre os principais construtos da pesquisa, evidenciando as linhas de estudo e os principais conceitos e estudos realizados na área de recuperação de serviço e, principalmente, na área de violação e recuperação da confiança. Em um primeiro momento, esta tese apresenta discussões provenientes da literatura de confiança, abordando, na sequência, a violação da confiança. Ao considerar as falhas de serviço como violações da confiança, tanto as falhas em serviço quanto as recuperações de serviço são discutidas. Além disso, é apresentado o duplo desvio como a intensificação da falha e dos efeitos negativos na confiança. Por fim, a recuperação da confiança é apresentada, sendo que a promessa de não recorrência das falhas e o pedido de desculpa são propostas como táticas para recuperar a confiança do cliente após o duplo desvio. Durante as discussões teóricas, as hipóteses de pesquisa serão apresentadas.

2.1 CONFIANÇA

Vários estudos têm proposto definições para a confiança na literatura de Marketing (MOORMAN *et al.*, 1992; MORGAN; HUNT, 1994; SIRDESHMUKH *et al.*, 2002). Nos relacionamentos comerciais entre organizações, Moorman *et al.* (1992, p. 315) propõem que a confiança representa a “propensão em contar com um parceiro de troca em que se tem segurança”. Rousseau *et al.* (1998) mencionam que a maioria das definições de confiança, associadas a relações interpessoais refere-se à confiança formada por um engajamento do indivíduo em opiniões ou comportamentos esperados e/ou observados no outro.

Baseado na interação entre organizações, funcionários e clientes, Sirdeshmukh *et al.* (2002, p. 17) definem a confiança em relação às expectativas que o cliente possui de que “o provedor de serviço é responsável e pode ser confiável para cumprir suas promessas”. Cho (2006) ainda cita que, na área de Administração, de uma forma ampla, a confiança tem sido concebida como a expectativa positiva sobre o comportamento do parceiro de relação. Desta forma, a confiança do cliente, nesta tese, será tratada como um construto que envolve a expectativa positiva sobre o cumprimento de promessas feitas pelo provedor de serviço (LEWICKI *et al.*, 1998; SIRDESHMUKH *et al.*, 2002; CHO, 2006).

Considerando a importância da confiança para a qualidade de uma relação, Wang e Huff (2007) citam que a incerteza e a vulnerabilidade são conceitos importantes no surgimento e sustentação da confiança. Colquitt *et al.* (2012) encontraram empiricamente que a confiança reduz a incerteza, ou seja, o aumento da confiança interpessoal em uma relação faz com que ocorra uma diminuição da incerteza sobre os comportamentos e atitudes do outro. Além disso, outros antecedentes também são importantes para o surgimento de confiança em uma relação entre cliente e empresa, entre eles está a satisfação. Garbarino e Johnson (1999) e Leisen e Hyman (2004) encontraram que a satisfação possui um impacto positivo na confiança do cliente. No contexto de gerenciamento de reclamação, Tax *et al.* (1998) encontraram que a satisfação com o tratamento da reclamação possui impacto na confiança. Também no contexto de gerenciamento de reclamação, porém no ambiente *online*, Pizzutti e Fernandes (2010) verificaram que a satisfação com o tratamento da reclamação é um antecedente positivo da confiança no *site* e no comércio eletrônico como um todo.

Na relação entre cliente e vendedor, a experiência prévia com o vendedor é um antecedente importante da confiança do cliente (SWAN *et al.*, 1999). Baseado nisso, Leisen e Hyman (2004), e Doney e Cannon (1997) encontraram que a quantidade de encontros prévios com o prestador de serviço ou vendedor possui uma relação positiva com a confiança. Outro aspecto que pode anteceder a confiança é a reputação da empresa (DONEY; CANNON, 1997; JOHNSON; GRAYSON, 2005). Johnson e Grayson (2005), por exemplo, descrevem uma relação positiva entre a reputação da empresa e a confiança.

Além da satisfação, da experiência prévia e da reputação da empresa, alguns estudos trazem a competência, a benevolência e a integridade como antecedentes da confiança (p. ex. MAYER; DAVIS, 1999; SIRDESHMUKH *et al.*, 2002; KIM *et al.*, 2004; SCHUMANN *et al.*, 2010). Convém destacar que embora grande parte da literatura de Marketing trate a benevolência, a competência e a integridade como antecedentes da confiança, alguns estudos as definem como dimensões formativas da confiança (p. ex. SINGH; SIRDESHMUKH, 2000; LEISEN; HYMAN, 2004).

Como antecedente da confiança, a benevolência é tratada como a propensão de um parceiro agir e demonstrar genuinamente preocupação com os interesses do outro (MAYER; DAVIS, 1999; SIRDESHMUKH *et al.*, 2002; SCHUMANN *et al.*, 2010). Sirdeshmukh *et al.* (2002) afirmam que, no ambiente de consumo, a benevolência retrata a atenção aos interesses do cliente, ao invés dos interesses da própria empresa. Já a competência (também considerada na literatura como credibilidade ou habilidade) refere-se às capacidades, intenções e

habilidades de um parceiro para manter as promessas e acordos, entregando o serviço de forma segura (MAYER; DAVIS, 1999; SIRDESHMUKH *et al.*, 2002; KIM *et al.*, 2004; SCHUMANN *et al.*, 2010). Por sua vez, a integridade representa a percepção que o indivíduo possui sobre o conjunto de princípios adotados pela empresa, ao passo que a congruência destes com os princípios aceitáveis pelo indivíduo fazem com que maiores níveis de integridade possam ser percebidos (MAYER; DAVIS, 1999; KIM *et al.*, 2004; SCHUMANN *et al.*, 2010).

Estes três construtos (benevolência, competência, e integridade) são trabalhados empiricamente em relações interpessoais na organização por Mayer e Davis (1999), que encontraram um relacionamento positivo da competência (habilidade, neste estudo), benevolência e integridade com a confiança. Schumann *et al.* (2010), no contexto de trocas bancárias, também evidenciam uma relação direta entre os três construtos e a confiança. De uma forma geral, Sirdeshmukh *et al.* (2002) relatam relações positivas entre a competência, benevolência e a confiança, que, neste trabalho, possui duas facetas: a confiança nos funcionários, e a confiança nas práticas e políticas da empresa.

Já como principais consequências do desenvolvimento da confiança nos relacionamentos, tem-se a lealdade (SIRDESHMUKH *et al.*, 2002; DEWITT *et al.*, 2008; PIZZUTTI; FERNANDES, 2008) e o comprometimento (GARBARINO; JOHNSON, 1999; HAN *et al.*, 2008). Chaudhuri e Holbrook (2001) consideram que a confiança em uma determinada marca possui impacto na lealdade. Já Garbarino e Johnson (1999), no contexto de espetáculos teatrais, encontraram uma relação positiva entre confiança e comprometimento dos clientes. Convém destacar que, no estudo de Garbarino e Johnson (1999), para clientes relacionais, a confiança antecede as intenções futuras (p. ex. recompra), enquanto que para clientes não relacionais, estas intenções são precedidas pela satisfação.

Por fazer o indivíduo permanecer comprando da organização, é lógico também relacionar a confiança com a possível diminuição das intenções de troca de empresa, tal como encontraram Guenzi e Georges (2010). De acordo com os autores, quando o indivíduo possui confiança no vendedor, as intenções de troca de empresa diminuem.

Sirdeshmukh *et al.* (2002) citam que, quando a confiança existe em uma relação, o risco percebido pelo cliente na empresa é reduzido, o que pode conduzir à construção e sustentação de relacionamentos. Morgan e Hunt (1994) sugerem que a confiança é uma variável-chave para o Marketing de Relacionamento, sendo que, no estudo destes autores, o

modelo de Marketing de Relacionamento é testado no setor de varejo de pneus de automóveis, tendo os construtos de comprometimento e confiança como variáveis centrais.

Embora seja importante para o relacionamento entre cliente e empresa, a confiança pode existir já na primeira interação entre as partes (MCKNIGHT *et al.*, 1998; MCKNIGHT *et al.*, 2002; LEWICKI *et al.*, 2006). McKnight *et al.* (1998) propõem que os processos cognitivos, como a categorização (baseada, por exemplo, no estereótipo), podem ter um impacto positivo nas crenças de benevolência, competência e integridade, que, por sua vez, interferem na intenção de confiança inicial. Lewicki *et al.* (2006) mencionam que a confiança nas primeiras interações pode ser compreendida como uma confiança calculista, que é baseada não somente nas vulnerabilidades percebidas, mas também nos benefícios percebidos na construção de um relacionamento. Empiricamente, Kramer (1994) encontrou que estudantes, sem nenhum histórico de interação, apresentaram altos níveis de confiança entre si em um estudo. Já McKnight *et al.* (2002) verificam que as percepções iniciais (segurança, reputação e qualidade do *site*) de um cliente sobre um vendedor *online* impactam positivamente tanto na percepção de benevolência e competência deste vendedor quanto na confiança do cliente. Nesta lógica, aceitando que a confiança existe já na primeira interação, Lount Jr. e Pettit (2012) encontraram que o *status* pode ser importante para determinar os níveis de confiança na primeira interação, em que maiores níveis de *status* (prestígio, respeito e admiração, conforme tratado pelos autores) irão gerar maiores níveis de confiança do que menores níveis de *status* percebidos pelo indivíduo. Assim, assume-se que a confiança possa tanto ser importante para a criação e manutenção dos relacionamentos, quanto para a efetivação de transações iniciais.

No entanto, episódios negativos que vão de encontro às expectativas do cliente e que revelem comportamentos do parceiro que não estavam previstos ou não eram desejados podem mitigar os sentimentos de confiança do cliente. Caso o interesse do cliente seja relegado em prol do interesse da empresa (referente à benevolência); a empresa não consiga entregar o serviço conforme o prometido (referente à competência); ou os princípios e honestidade da empresa demonstrem incompatibilidade com aqueles aceitos pelo cliente (referente à integridade), este pode perceber que sua confiança foi violada. De acordo com Leunissen *et al.* (2012), embora eventos de violação da confiança não sejam a regra, eles podem surgir em diversos momentos de interação entre sujeitos, e entre sujeitos e organizações.

2.2 VIOLAÇÃO DA CONFIANÇA

A violação da confiança ocorre quando o indivíduo que confia percebe que a outra parte, a qual recebe a confiança, está agindo de forma contrária ou de forma que vai de encontro com suas expectativas (ELANGO VAN *et al.*, 2007). Segundo Kim *et al.* (2004), se um indivíduo considera o comportamento do outro inadequado ao que é esperado, esse indivíduo pode ter sua confiança violada, sendo este fato um gatilho para a violação da confiança. Tomlinson *et al.* (2004, p. 167) citam que a violação da confiança se caracteriza por “evidências que desconfirmam as expectativas positivas de confiança sobre a conduta do outro e redefinem a natureza do relacionamento na mente da parte injuriada”. Neste sentido, as falhas no serviço e as falhas na recuperação do serviço (duplo desvio) representam violações à confiança que o cliente possui na empresa.

O cliente, ao perceber pistas de competência, benevolência e/ou integridade emitidas pela empresa, contrárias à sua expectativa, pode redefinir seus julgamentos sobre a empresa, reavaliando sua confiança nesta. Diante disso, a literatura apresenta dois tipos de impacto da violação da confiança: impactos emocionais e impactos cognitivos (TOMLINSON *et al.*, 2004; ELANGO VAN *et al.*, 2007). Emocionalmente, o indivíduo pode revelar sentimentos de raiva, confusão, frustração e mágoa com o comportamento da empresa. Cognitivamente, o indivíduo processa a informação e procura perceber como a violação aconteceu, quem a provocou e quais serão as ações a serem tomadas (TOMLINSON *et al.*, 2004; ELANGO VAN *et al.*, 2007).

Além dos impactos emocionais e cognitivos, uma das principais consequências da violação da confiança é o desejo de vingança (WANG; HUFF, 2007). Wang e Huff (2007) citam que o desejo de vingança pode ser um sentimento desencadeado uma vez que o indivíduo percebe que teve sua confiança traída por algum evento que não era por ele esperado e que o efeito de tal evento lhe gerou consequências negativas. Com isso, o desejo de vingança pode ser externalizado por meio do boca a boca negativo (GRÉGOIRE *et al.*, 2009).

Paralelo ao desejo de vingança, e de acordo com o efeito “o amor vira ódio” descrito por Grégoire *et al.* (2009), a erosão da confiança pode fazer com que o cliente passe a evitar a empresa. Grégoire *et al.* (2009) citam que, com o passar do tempo, o desejo de evitar a empresa aumenta, principalmente para aqueles clientes com maior nível de relacionamento

com a empresa. Deste modo, reduzir o impacto da violação da confiança pode reduzir tanto o desejo de vingança quanto o desejo de evitar a empresa.

No entanto, é necessário também compreender como a confiança pode ser violada. Segundo Darke *et al.* (2008), a violação da confiança pode ocorrer devido a falhas na comunicação entre empresa e cliente. Além disso, segundo Leonidou *et al.* (2012), a confiança pode ser violada por comportamentos de Marketing não éticos, tais como produtos defeituosos, discriminação de preço, não dar possibilidade de troca a produtos comprados ou fazer propaganda ofensiva e com estereótipos. De uma forma geral, Kim *et al.* (2004) citam que a violação da confiança é desencadeada pela indiferença de uma das partes com a relação e a despreocupação com infrações.

A violação da confiança tem sido manipulada e investigada de diversas formas na literatura. Na área de Comportamento Organizacional, Tomlinson *et al.* (2004) usaram, em seu estudo experimental, uma violação da confiança causada pela perda financeira incorrida em uma negociação entre dois atores organizacionais. No campo da Psicologia, Lount Jr. *et al.* (2008) utilizaram o jogo do dilema do prisioneiro (proveniente da Teoria dos Jogos, em que as ações de um ator impactam nas decisões e ações do outro ator) para desencadear violações da confiança. Em Marketing, além de Darke *et al.* (2008), Xie e Peng (2009) também utilizaram a publicidade (negativa) como causa da violação da confiança em seu estudo experimental. Mattila (2009), em outro estudo experimental, manipulou a taxa cobrada por um hotel como evento de violação da confiança. Ainda na literatura de Marketing, Laer e Ruyter (2010) manipularam o comportamento de um médico perante o seu paciente.

Embora nem todo evento seja suficientemente traumático para terminar com a confiança entre as partes, Elangovan *et al.* (2007) afirmam que as violações da confiança alteram a natureza da confiança existente na relação, sendo que, dependendo da gravidade percebida pelo indivíduo, a confiança pode sofrer uma erosão alta, média ou baixa. Os mesmos autores também citam que os fatores que causam a violação da confiança ainda precisam ser mais profundamente estudados, para que, então, seja possível fornecer subsídios à prática gerencial a fim de criar e manter relacionamentos mais duradouros.

Baseado na literatura sobre violação da confiança, a falha no serviço prestado ao cliente e sua recuperação malsucedida serão trabalhadas nesta tese como eventos que violam a confiança do cliente.

2.3 FALHAS E RECUPERAÇÃO DE SERVIÇO

Devido à natureza dos serviços e a suas características (p. ex. intangibilidade e variabilidade), falhas ocasionais na prestação de serviço são prováveis e inevitáveis de acontecer. Sob a perspectiva da Teoria da Equidade (ADAMS, 1965; WALSTER *et al.*, 1973), a falha em serviços pode ser compreendida como uma experiência de perda sentida pelo cliente durante um encontro no qual a empresa deveria prover um ganho ou um benefício. Adams (1965) afirma que as pessoas percebem a equidade em uma relação social de troca quando elas percebem que seus recursos econômicos dispendidos estão de acordo com os resultados obtidos, caso contrário, uma falta de equilíbrio ocorre e os indivíduos percebem que o relacionamento provê resultados injustos.

As falhas em serviço, de acordo com Smith *et al.* (1999), podem ser divididas em dois grandes tipos: a falha no resultado e a falha no processo. Segundo Smith *et al.* (1999), a falha no resultado de um serviço envolve o que o cliente recebe do serviço; enquanto que a falha no processo envolve a maneira como o serviço é entregue. Dentro deste espectro, Bitner *et al.* (1990) dividem em três grandes grupos os incidentes que podem ser responsáveis por falhas no serviço: respostas dos empregados às necessidades e requisições dos clientes; ações espontâneas e não solicitadas dos empregados; e respostas dos empregados às falhas no sistema de entrega do serviço.

Em sua essência, qualquer falha no serviço representa uma experiência negativa para o cliente no momento em que ela ocorre, e, por isso, possui implicações para a criação e manutenção do relacionamento (BITNER *et al.*, 1990; TAX *et al.*, 1998). Neste sentido, pesquisas ressaltam que a confiança pode ser afetada pela falha no serviço (p. ex. BEJOU; PALMER, 1998). Bejou e Palmer (1998), por exemplo, encontraram que, após uma violação da confiança, por meio de uma falha no serviço, há uma perda significativa de confiança, principalmente entre clientes com 1 e 2 anos de relacionamento com a empresa.

De acordo com o efeito “o amor vira ódio” apresentado por Grégoire e Fisher (2006, p. 34), “uma falha no serviço pode gerar sentimentos de confiança violada e ser percebida como um ato de traição”. Neste sentido, Laer e Ruyter (2010) encontraram que a forma com que um médico trata seus pacientes (cenário do estudo experimental) pode influenciar na confiança do cliente, diminuindo-a caso o cliente perceba falta de integridade no médico.

As reações negativas às falhas do serviço podem ser contornadas por meio de um processo de recuperação de serviço, iniciado pela reclamação do cliente ou por iniciativa própria da empresa. De acordo com Christensen e Ringberg (2006), primeiramente, as empresas devem admitir que há um problema, sendo que, na sequência, os clientes esperam que a empresa se desculpe pelo problema causado, usando, na sequência, todos os recursos disponíveis para corrigir o problema e entregar o serviço da maneira correta para que o cliente fique satisfeito com a recuperação do serviço.

O processo de recuperação de serviço envolve a restauração dos níveis de justiça percebida na relação (TAX *et al.*, 1998; SMITH *et al.*, 1999; PIZZUTTI; FERNANDES, 2010). Segundo Tax *et al.* (1998), a justiça na recuperação de serviço pode ser dividida em três dimensões: justiça distributiva, justiça processual e justiça interacional. A justiça distributiva, que envolve os benefícios e custos da relação, subdivide-se em equidade, igualdade e necessidade (TAX *et al.*, 1998). A justiça processual envolve os meios pelos quais os fins são alcançados, ou seja, os procedimentos usados pela empresa para a recuperação do serviço. De acordo com Tax *et al.* (1998), a justiça processual subdivide-se em: flexibilidade, acessibilidade, controle do processo, controle da decisão, velocidade de resposta e aceitação de responsabilidade. A justiça interacional, por sua vez, envolve os tratamentos interpessoais que o cliente recebe durante o processo de recuperação de serviço e subdivide-se em seis dimensões: polidez, honestidade, empatia, esforço, explicação e pedido de desculpa (TAX *et al.*, 1998).

A justiça possui um impacto significativo nos níveis de satisfação com a recuperação do serviço (TAX *et al.*, 1998; SMITH *et al.*, 1999; ORSINGHER *et al.*, 2010). A satisfação, por sua vez, nos estudos que avaliam a ligação entre a recuperação de serviço e a confiança, atua como um mediador, por meio do qual a confiança é restaurada ou reduzida (TAX *et al.*, 1998).

Embora estudos apresentem a relação entre as dimensões de justiça e a confiança mediada pela satisfação, DeWitt *et al.* (2008) encontraram uma relação positiva entre a justiça (as três dimensões foram tratadas em apenas um construto neste estudo) e a confiança, indicando que maiores níveis de justiça após a recuperação do serviço diretamente geram maiores níveis de confiança. Pizzutti e Fernandes (2008) também encontraram que as dimensões de justiça impactam diretamente na confiança do cliente na empresa após um processo de recuperação do serviço. No mesmo sentido, Ruyter e Wetzels (2000), analisando quatro contextos de serviço (cabeleireiro, restaurante, loja de departamento e banco),

encontraram que maiores níveis de justiça percebida no tratamento da falha do serviço geram maiores níveis de confiança. Desta forma, a literatura de Marketing de Serviços aborda o processo de recuperação de serviço como um mecanismo capaz de recuperar a confiança após a violação causada pela falha no serviço.

No entanto, as recuperações de serviço podem ser insatisfatórias (BITNER *et al.*, 1990; TAX *et al.*, 1998). Quando uma recuperação de serviço é insatisfatória, a confiança pode sofrer uma forte erosão, uma vez que a reparação desta por meio da recuperação de serviço não acontece. De acordo com Bitner *et al.* (1990), a recuperação de serviço pode constituir-se em uma nova falha, intensificando os efeitos da falha original do serviço. Diante destas violações da confiança, e em consonância com a posição de Leunissen *et al.* (2012), entender os mecanismos que podem ser usados para recuperar a confiança passa a ser importante. Desta forma, questiona-se: a recuperação malsucedida do serviço intensifica a erosão da confiança do cliente, iniciada pela falha original no serviço? Além disso, existe alguma forma da empresa recuperar a confiança perdida após uma recuperação malsucedida do serviço?

Para discutir possíveis respostas para estas questões, na sequência, é apresentado o duplo desvio que pode intensificar os efeitos da falha original do serviço. Após, serão apresentadas as táticas propostas para recuperar a confiança abalada pelo duplo desvio.

2.3.1 Duplo desvio

As falhas dos serviços nem sempre são recuperadas de forma satisfatória, isto é, falhas podem ocorrer durante a recuperação de serviço (duplo desvio), reforçando as atitudes negativas dos clientes geradas pela falha original do serviço. Após o duplo desvio, a intenção de troca de provedor de serviço é uma consequência negativa para a empresa, sendo que 34% dos sujeitos no estudo de Johnston e Fern (1999) elencaram esta opção após estarem diante da ocorrência da falha na recuperação de serviço. Mattila (2001) encontrou que a propensão a pagar preços mais elevados será menor para indivíduos que sofreram a dupla falha, comparativamente com aqueles que tiveram uma recuperação de serviço satisfatória. Ainda no estudo de Mattila (2001), o duplo desvio também possui um impacto na lealdade, sendo

que menores níveis de lealdade foram constatados para indivíduos que sofreram com falhas na recuperação do serviço.

Além destes efeitos do duplo desvio, alguns estudos têm verificado que uma recuperação de serviço malsucedida tem um impacto negativo na confiança do cliente (p. ex. TAX *et al.*, 1998; KAU; LOH, 2006; HOLLOWAY *et al.*, 2009). Especificamente, Tax *et al.* (1998), analisando uma amostra com reclamações em diferentes tipos de serviços encontraram que a insatisfação com o tratamento da reclamação possui um impacto negativo na confiança.

Kau e Loh (2006) verificaram que há uma diferença na média de confiança entre reclamantes que ficaram satisfeitos e reclamantes que ficaram insatisfeitos com a recuperação do serviço, em que os que relataram uma recuperação insatisfatória do serviço evidenciaram menores níveis de confiança. Em outro estudo, Holloway *et al.* (2009), no contexto de varejo multicanais (*online* e *offline*), encontraram que a qualidade do relacionamento (tratada como a junção entre confiança e comprometimento) entre cliente e empresa diminui após uma recuperação malsucedida do serviço. Johnston e Fern (1999), ao analisarem as possíveis recuperações que podem ser feitas pela empresa para manter o cliente após o duplo desvio, referenciam que 56% dos indivíduos entrevistados afirmaram que reduziram a confiança no prestador de serviço após um duplo desvio.

De uma forma conjunta, os resultados referenciados fornecem subsídios para a discussão do impacto do duplo desvio na confiança do cliente. Diante disso, após todos os esforços de recuperação de serviço serem malsucedidos, a confiança, que poderia ser recuperada com estes esforços, pode diminuir fortemente. Convém destacar que os estudos de Tax *et al.* (1998), Mattila (2001), Kau e Loh (2006) e Holloway *et al.* (2009) usam a comparação de recuperações de serviço bem-sucedidas e malsucedidas, não comparando o impacto do duplo desvio com o desvio simples, isso é, quando apenas há uma falha sem processo de recuperação de serviço instaurado.

Com isso, o duplo desvio, por implicar em uma violação severa da confiança existente, pode aumentar a erosão da confiança abalada com a falha original do serviço (desvio simples). Especificamente, menores níveis de confiança serão observados em clientes expostos à falha na recuperação de serviço, constituindo-se, assim, como um potencializador da erosão da confiança iniciada com a violação na falha original do serviço. Esta lógica é apresentada na primeira hipótese de pesquisa:

Hipótese 1: Sob as mesmas condições, clientes expostos a recuperação da falha malsucedida (duplo desvio) apresentarão menores níveis de confiança na empresa do que clientes apenas expostos à falha inicial do serviço (desvio simples).

Após a queda da confiança do cliente devido ao duplo desvio, táticas para recuperação da confiança podem ser empregadas pelas empresas. Ressalta-se que as táticas utilizadas para a construção da confiança podem não surtir efeito para a recuperação desta, uma vez que a construção e a reparação da confiança envolvem processos distintos (KIM *et al.*, 2004). Segundo Kim *et al.* (2004), a restauração da confiança requer esforços maiores e mais específicos do que aqueles direcionados à construção da confiança, além disso, na recuperação da confiança, as táticas adotadas podem não gerar efetivamente expectativas positivas na vítima, mas reduzir ou eliminar as expectativas negativas sobre o transgressor.

Após a falha na recuperação do serviço, a equidade na relação é abalada, uma vez que as tentativas feitas com o intuito de reestabelecer a equidade foram ineficazes. Schweitzer *et al.* (2006) afirmam que, após as violações da confiança, as vítimas podem se recusar a dar uma segunda chance ao transgressor, sendo, então, necessárias ações por parte do transgressor para que a vítima decida dar uma nova chance.

Durante o processo de recuperação de serviço, a restauração da confiança é buscada por meio da tentativa de resolução do conflito (TAX *et al.*, 1998). Já após o duplo desvio, essa tentativa foi finalizada, uma vez que o conflito fora resolvido de forma insatisfatória para o cliente, e, com isso, a recuperação da confiança deve basear-se em outros aspectos que não dizem respeito às avaliações de justiça. Sendo assim, outras táticas devem ser pesquisadas para munir os gestores de ferramentas para recuperação da confiança após o duplo desvio.

Diante disso, é relevante discutir quais táticas de recuperação da confiança podem fornecer pistas e gerar atribuições que possam interferir nos níveis de confiança do cliente, buscando reestabelecer a confiança abalada pelo duplo desvio.

2.4 RECUPERAÇÃO DA CONFIANÇA

Kim *et al.* (2004, p. 105) definem a recuperação da confiança como “as atividades direcionadas a tornar as crenças de confiança e as intenções de confiança do indivíduo mais

positivas após uma violação ser percebida”. Lewicki e Bunker (1996) consideram que a confiança pode ser reparada quando a parte causadora da perda de confiança identifica, reconhece e assume sua falha ou sua culpa na ocorrência da falha. No mesmo raciocínio, Webber *et al.* (2012) mencionam que a recuperação da confiança deve envolver não somente o reestabelecimento dos comportamentos de confiança, mas também aumentar as crenças de confiança, ou seja, os aspectos que geram confiança.

Conforme mencionado na delimitação do tema e definição do problema deste trabalho, diversos estudos fora da literatura de Marketing têm avaliado a recuperação da confiança (p. ex. KIM *et al.*, 2004; SCHWEITZER *et al.*, 2006; DESMET *et al.*, 2011; KIM *et al.*, 2013). Em Marketing, os estudos sobre recuperação de serviço apresentam que as dimensões de justiça (distributiva; processual; interacional) com o tratamento da reclamação podem auxiliar na recuperação da confiança do cliente (TAX *et al.*, 1998; RUYTER; WETZELS, 2000; DEWITT *et al.*, 2008). Além destes estudos, alguns estudos, como o de Xie e Peng (2009) e Laer e Ruyter (2010), são desenvolvidos na literatura de Marketing com o intuito de avaliar diretamente a recuperação da confiança.

Convém destacar que, em Marketing, nenhum estudo avaliou a recuperação da confiança após o duplo desvio, sendo que o entendimento de tal fenômeno ainda representa um importante *gap* na literatura de Marketing. Em outras áreas de pesquisa (p. ex. interações sociais), eventos semelhantes ao duplo desvio foram utilizados para incutir violações à confiança. Neste sentido, tanto Haselhuhn *et al.* (2010) quanto Dirks *et al.* (2011) são exemplos de estudos que, durante a situação experimental, violaram, mais de uma vez, a confiança do sujeito. Haselhuhn *et al.* (2010), no contexto de interações sociais, avaliam como as crenças implícitas do indivíduo em seu parceiro de relação podem afetar a recuperação da confiança, sendo que, neste estudo, os sujeitos participaram de um experimento em que as manipulações eram feitas em diversas rodadas e, por isso, a confiança era violada em mais de uma vez, à semelhança do duplo desvio. No estudo de Dirks *et al.* (2011), também referente a relações interpessoais, a dinâmica do experimento era semelhante a de Haselhuhn *et al.* (2010), em que diversas rodadas poderiam impor violações subsequentes, porém, para a recuperação da confiança, Dirks *et al.* (2011) utilizaram dois mecanismos: a regulamentação, por meio da qual um parceiro pode evidenciar um sistema para garantir que futuras violações não ocorram; e a penitência, na qual o causador da violação se oferece para pagar um valor monetário para emitir um sinal de credibilidade para reconstruir a confiança.

Assim, embora não tenha sido encontrado nenhum trabalho que avalie a recuperação da confiança após o duplo desvio na relação entre empresa e cliente, a literatura existente fornece um ponto de partida para o estudo da recuperação da confiança neste cenário, pois apresenta, de forma específica, diversas táticas e seus pesquisadores, que podem ser utilizadas para a recuperação da confiança. Tais táticas são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Táticas de recuperação da confiança

Táticas de recuperação da confiança	Estudos	Classificação baseada em Xie e Peng (2009)
Pedido de desculpa: declaração que reconhece a responsabilidade e demonstra arrependimento pela violação da confiança.	Cremer (2010), Ferrin <i>et al.</i> (2007), Kam (2009), Kim <i>et al.</i> (2004), Kim <i>et al.</i> (2006), Kim <i>et al.</i> (2013), Laer e Ruyter (2010), Mattila (2009), Schniter <i>et al.</i> (2012), Schweitzer <i>et al.</i> (2006), Tomlinson <i>et al.</i> (2004), Tomlinson (2012), Utz <i>et al.</i> (2009), Vasalou <i>et al.</i> (2008).	Táticas de recuperação afetivas
Negação: declaração feita afirmando que a violação da confiança não é verdadeira.	Ferrin <i>et al.</i> (2007), Kam (2009), Kim <i>et al.</i> (2004), Kim <i>et al.</i> (2013), Laer e Ruyter (2010), Mattila (2009), Utz <i>et al.</i> (2009).	-
Compensação financeira / Penitência: reembolso financeiro pelas perdas monetárias que a violação da confiança causou.	Cremer (2010), Desmet <i>et al.</i> (2011, 2011b, 2011c), Dirks <i>et al.</i> (2011).	Táticas de recuperação funcionais
Promessa: planos articulados que se referem à mudança do comportamento que causou a violação da confiança.	Kam (2009), Schniter <i>et al.</i> (2012), Schweitzer <i>et al.</i> (2006), Tomlinson (2012).	Táticas de recuperação funcionais
Endosso de terceiro: acreditação fornecida por outra pessoa ou empresa (p. ex. selos de recomendação no comércio <i>online</i>).	Singh <i>et al.</i> (2008).	Táticas de recuperação informacionais
Reafirmação do comprometimento: o provedor de serviço pode assumir maior comprometimento com o cliente, demonstrando maior atenção.	Singh <i>et al.</i> (2008).	Táticas de recuperação afetivas
Reconhecimento ou Informação: declaração assumindo que a violação da confiança ocorreu e danos à vítima possam acontecer, pode incluir uma explicação sobre as causas da violação.	Xie e Peng (2009).	Táticas de recuperação afetivas
Regulamentação: evidencia uma reformulação no sistema de prestação do serviço para garantir a confiabilidade futura e limitar futuras transgressões ou falhas.	Dirks <i>et al.</i> (2011).	Táticas de recuperação funcionais
Reticência: declaração em que o acusado afirma que não pode confirmar nem negar a veracidade da alegação, como meio de responder a uma violação da confiança.	Ferrin <i>et al.</i> (2007).	Táticas de recuperação informacionais
Silêncio: o acusado de violação não se pronuncia frente a acusações de violação da confiança.	Kam (2009).	-
Sistema de reputação: sistema que evidencia os comportamentos passados de um membro da relação (empresa, neste caso) em situações passadas, na interação com outros indivíduos (p. ex. sistema de reputação de vendedor <i>online</i>).	Vasalou <i>et al.</i> (2008).	Táticas de recuperação informacionais

Fonte: Elaborado pelo autor, 2012.

Conforme o Quadro 1, as táticas mais frequentes nos estudos sobre recuperação da confiança envolvem o pedido de desculpa e a negação. Tomlinson *et al.* (2004) testaram o pedido de desculpa, encontrando uma relação positiva entre o pedido de desculpa e a recuperação da confiança. Já Ferrin *et al.* (2007), compararam a efetividade do pedido de desculpa e da negação para recuperar a confiança, verificando que a negação é mais eficiente quando a confiança baseada na integridade é violada, sendo que, quando a confiança baseada na competência é violada, o pedido de desculpa é mais eficiente para restaurar a confiança. Resultados semelhantes aos de Ferrin *et al.* (2007) foram encontrados por Kim *et al.* (2013), no entanto, neste último estudo, a recuperação da confiança, por meio do pedido de desculpa e da negação, é feita tanto para o sujeito individual quanto para um grupo de indivíduos, sendo que os resultados evidenciam que a recuperação da confiança para um grupo é mais difícil de ser alcançada do que para um indivíduo isolado.

De uma forma geral, Xie e Peng (2009) propõem que três principais tipos de recuperação da confiança podem ser executados, a saber: recuperação afetiva; recuperação funcional; e recuperação informacional. Estes três tipos de recuperação definidos por Xie e Peng (2009) impactam positivamente na recuperação da confiança, por meio de um aumento nos níveis de integridade, competência e benevolência percebidas na empresa. As táticas apresentadas no Quadro 1 podem ser enquadradas dentro destes três grandes grupos definidos por Xie e Peng (2009). As recuperações afetivas incluem os pedidos de desculpa, o reconhecimento da violação e a reafirmação de comprometimento; enquanto que as recuperações funcionais incluem as táticas que envolvem compensações financeiras, promessas e regulamentações; e a recuperação informacional engloba as comunicações ou endossos emitidos por terceiros, a reticência e o sistema de reputação, que são capazes de transmitir informações sobre a empresa ao cliente.

Convém destacar que os trabalhos apresentados no Quadro 1, em sua maioria (exceção para os trabalhos de Schweitzer *et al.*, 2006, e Dirks *et al.*, 2011), envolvem recuperações de confiança realizadas após uma única falha (desvio simples). Como já discutido, no contexto de serviços, a primeira violação da confiança envolve a falha no serviço, sendo que a recuperação deste é uma forma de restaurar a confiança. No entanto, a nova falha – na recuperação de serviço – representa uma intensificação desta violação. Além disso, reforça-se com os achados de Johnston e Fern (1999), que a falha na recuperação de serviço (duplo desvio) possui efeitos diferentes da falha do serviço (desvio simples). Com isso, questiona-se: “Quais táticas podem ser efetivas para recuperar a confiança do cliente após o duplo desvio?”.

Inicialmente, dentre as táticas de recuperação da confiança apresentadas no Quadro 1, acredita-se que o sistema de reputação possa ser uma tática aplicável e interessante ao ambiente *online* (VASALOU *et al.*, 2008), uma vez que envolve o ranqueamento e classificação da empresa por clientes em um fórum específico para tal, não sendo, assim, aplicável ao estudo de relações B2C tradicionais em serviços. A compensação financeira, por sua vez, embora trabalhada por vários estudos (p. ex. CREMER, 2010; DESMET *et al.*, 2011, 2011b, 2011c), envolve o dispêndio de valores mais elevados para sua operacionalização no contexto gerencial, e, por isso, exige também estudos que evidenciem seu retorno financeiro à empresa ao invés de apenas avaliar a capacidade de recuperação da confiança, uma vez que se pode argumentar que, embora a compensação financeira possa recuperar a confiança, o custo para tal pode ser mais elevado que o retorno obtido por meio da manutenção da relação com o cliente. Assim, por considerar esta necessidade de pesquisa, suscita-se que estudos futuros abordem esta tática, com o intuito de realmente comprovar sua eficácia para recuperar a confiança em condições de garantir rentabilidade e não apenas dispêndios monetários à empresa¹.

A negação, por sua vez, é considerada uma tática importante para recuperar a confiança, principalmente se esta for baseada na integridade (KIM *et al.*, 2004; FERRIN *et al.*, 2007). No entanto, ao aceitar realizar a recuperação do serviço, após o desvio simples, a empresa está assumindo que uma violação da confiança aconteceu, e que o cliente fora prejudicado com isto. Assim, assume-se que, após a empresa ter aceitado recuperar o serviço, devido a uma primeira falha cometida, negar a existência da dupla falha, ou seja, da falha na recuperação do serviço, possa ser incongruente com as atitudes passadas, e, ao invés de atuar como tática de recuperação da confiança, a negação pode intensificar os efeitos da violação, em especial, os sentimentos negativos gerados no cliente.

Semelhante ao discutido para a negação, a reticência (FERRIN *et al.*, 2007) também pode ser considerada incongruente com as ações tomadas pela empresa durante a primeira falha no serviço, sobre a qual ela assume a violação e decide recuperar o serviço. Além disso, no estudo de Ferrin *et al.* (2007), os resultados encontrados para a recuperação da confiança por meio da reticência foram aquém ou semelhantes (dependendo do estudo realizado) aos resultados obtidos para o pedido de desculpa e negação.

¹ A compensação financeira, enquanto tática para recuperar a confiança, embora tenha justificativa para não ser incluída nos estudos empíricos, no estudo 2, será utilizada para validar a escolha das táticas de recuperação da confiança e para atestar a efetividade das táticas escolhidas em comparação com a compensação financeira.

Embora os selos ou recomendações de terceiros (SINGH *et al.*, 2008) possam constituir-se em uma tática eficiente para recuperar a confiança do cliente, acredita-se que o indivíduo possa já ter sido exposto a ela antes mesmo de decidir pela aquisição ou contratação do serviço, uma vez que estas recomendações ou endossos não se referem diretamente ao problema ocorrido².

No mesmo sentido, Singh *et al.* (2008) também mencionam a reafirmação de comprometimento como uma via de recuperar a confiança do cliente, porém não analisam empiricamente os efeitos de tal tática na confiança do cliente. Neste sentido, acredita-se que esta tática de recuperação da confiança possua pouca sustentação teórica e evidências quanto ao seu funcionamento.

Assim, considera-se que o sistema de reputação, a reticência, a negação, a compensação financeira e o endosso de terceiros não seriam as táticas mais adequadas para o uso na recuperação da confiança do cliente após o duplo desvio. Por outro lado, tanto a promessa quanto o pedido de desculpa podem ser táticas de restauração da confiança úteis e plausíveis de serem aplicadas por empresas após o duplo desvio.

As promessas, de acordo com Schweitzer *et al.* (2006), auxiliam a vítima a perceber que futuras violações são improváveis de acontecer e acabam gerando uma percepção de que as intenções do transgressor ou causador da violação da confiança são positivas para a manutenção da relação. Um indicativo de que as promessas possam recuperar a confiança após o duplo desvio advém dos resultados e do formato de experimento utilizado por Schweitzer *et al.* (2006). No estudo destes autores, a confiança era violada nas duas primeiras rodadas de um experimento em formato jogo entre dois sujeitos, à semelhança do que ocorre com o duplo desvio, e, somente após a dupla violação, era inserida a promessa como forma de recuperar a confiança. Convém destacar que o jogo experimental operacionalizado por Schweitzer *et al.* (2006) difere do duplo desvio por não haver uma intenção de recuperação da confiança após a primeira violação. Nesta tese, considerar-se-á a regulamentação, como proposta por Dirks *et al.* (2011), como uma tática análoga à promessa, uma vez que ambas envolvem a garantia para não ocorrência de futuras transgressões.

No mesmo sentido das promessas, o pedido de desculpa pode atuar como tática de recuperação da confiança após o duplo desvio. De acordo com Hareli e Eisikovits (2006), o

² O endosso de terceiro, enquanto tática para recuperar a confiança, embora tenha justificativa para não ser incluso nos estudos empíricos, no estudo 2, será utilizado para validar a escolha das táticas de recuperação da confiança e para atestar a efetividade das táticas escolhidas em comparação com o endosso de terceiro.

pedido de desculpa é uma tática efetiva para ser utilizada por transgressores para restaurar relações com as vítimas da violação. Zechmeister *et al.* (2004) empregaram, em seu estudo experimental, duas falhas para induzir transgressões ao indivíduo, sendo que, após, o pedido de desculpa foi inserido como uma tática para gerar o perdão ou aliviar a intenção de retaliação. Essas evidências indicam que o pedido de desculpa pode atuar como uma tática de recuperação da confiança do cliente após o duplo desvio.

Kim *et al.* (2006) mencionam que o pedido de desculpa sinaliza à vítima que o transgressor está atento à situação e aos problemas, e demonstra preocupação com a violação ocorrida, semelhante ao estabelecido por Xie e Peng (2009) para o reconhecimento como tática de recuperação da confiança. Diante disso, este estudo irá tratar o reconhecimento da violação pela empresa como uma tática análoga ao pedido de desculpa, uma vez que ambas envolvem o reconhecimento da violação e a ciência de que danos podem ocorrer à vítima, e, portanto, explicações podem ser necessárias, assim como evidências de arrependimentos.

Embora não tenha sido abordado, o silêncio, enquanto tática de recuperação da confiança, será testado por meio do grupo de controle nas situações experimentais, ou seja, ao não ser evidenciada nenhuma tática de recuperação ao cliente após o duplo desvio, assume-se que a empresa, enquanto parte acusada pela violação, não irá se pronunciar frente às acusações de violação (KAM, 2009).

Baseado nesta discussão, propõe-se que a (1) promessa de não recorrência das falhas e o (2) pedido de desculpa possam atuar como táticas para a recuperação da confiança após o duplo desvio, tendo seu funcionamento baseado tanto no enfoque da utilização de pistas (FRIEZE; WEINER, 1971; SKOWRONSKI; CARLSTON, 1987) quanto na Teoria da Atribuição (CALDER; BURNKRANT, 1977; KELLEY; MICHELA, 1980). Diante disso, na sequência, serão apresentadas as teorias que embasam o funcionamento das táticas e, posteriormente, discutidas ambas as táticas propostas para recuperar a confiança do cliente após o duplo desvio.

2.4.1 Enfoque da utilização de pistas

O enfoque da utilização de pistas (FRIEZE; WEINER, 1971) ou capacidade de diagnóstico das pistas (*cue diagnosticity*), como definem outros autores (SKOWRONSKI;

CARLSTON, 1987), considera que as pessoas usam pistas, como o comportamento de outro indivíduo, para atribuir um ou mais traços comportamentais a este indivíduo. O enfoque da utilização de pistas ancora-se na concepção de que os julgamentos são feitos com base em informações que possibilitam o diagnóstico de uma situação (PUROHIT; SRIVASTAVA, 2001).

Feldman e Lynch (1988) afirmam que o diagnóstico baseado em pistas representa o grau em que um indivíduo percebe que determinadas pistas de um primeiro evento servem para identificar como será o segundo evento. Para que as pistas do primeiro evento interfiram no julgamento do segundo evento, Feldman e Lynch (1988) mencionam que: o segundo evento deve apresentar natureza e objetivo semelhante ao primeiro evento; a ordem de ocorrência dos eventos interfere na força das pistas (A pode servir de diagnóstico para B, mas B pode não servir de diagnóstico para A); o uso das pistas do primeiro evento para o julgamento do segundo evento irá depender do julgamento feito para o primeiro evento; e o diagnóstico para o segundo evento irá depender da estrutura de conhecimento disponível durante o julgamento deste evento.

De acordo com o enfoque da utilização de pistas, uma informação acessível não é usada em um julgamento quando uma informação mais diagnosticável ou comprovada estiver disponível (FELDMAN; LYNCH, 1988; LYNCH *et al.*, 1988; LYNCH, 2006). Assim, o julgamento a um evento dependerá da acessibilidade das informações; da acessibilidade de informações alternativas; e da capacidade de diagnóstico ou relevância percebida das informações (FELDMAN; LYNCH, 1988).

Segundo Herr *et al.* (1991), uma informação é percebida como diagnóstico se ela auxilia o consumidor a atribuir uma categoria cognitiva (classificação) a um produto. Ao contrário, uma informação que possibilita várias categorizações é considerada uma informação de não diagnóstico (HERR *et al.*, 1991). Com isso, quanto maior for a capacidade de diagnóstico percebida em uma informação, maior será sua probabilidade de uso durante o processo de julgamento (FELDMAN; LYNCH, 1988; HERR *et al.*, 1991). Assim, a capacidade de diagnóstico refere-se à extensão na qual uma informação consegue discriminar um dado evento entre categorias, classificações ou interpretações distintas (HERR *et al.*, 1991).

Skowronski (2002) menciona que determinadas pistas são fortemente associadas a uma categoria e, conseqüentemente, são caracterizadas por ter alta capacidade de diagnóstico. Assim, ao emitir uma pista com alta capacidade de diagnóstico, uma empresa pode ser

enquadrada na categoria associada com a pista. Isso explica por que a expressão de alguns comportamentos faz com que a empresa seja classificada, pelos clientes, na categoria X ou Y (SKOWRONSKI, 2002).

Frieze e Weiner (1971) consideram que as pessoas utilizam as pistas para realizar julgamentos causais, ou seja, as pistas são associadas a comportamentos futuros do indivíduo. Feldman e Lynch (1988), ao discutirem sobre a correlação existente entre as medidas de crenças, atitudes, comportamentos e intenções, também corroboram a utilização de pistas para prever comportamentos futuros, uma vez que consideram que uma primeira resposta será utilizada como base para a resposta seguinte.

2.4.2 Teoria da Atribuição

A Teoria da Atribuição envolve o estudo da percepção das causas dos comportamentos (KELLEY; MICHELA, 1980; WEINER, 2000). De acordo com Kelley e Michela (1980), a atribuição refere-se à percepção ou inferência de causa. Segundo Calder e Burnkrant (1977, p. 29), a atribuição “é um construto psicológico referente aos processos cognitivos por meio dos quais um indivíduo infere a causa do comportamento de um ator”. A Teoria da Atribuição tem passado por diversos testes, como o feito por Harris *et al.* (2005), que, com o uso de ressonância magnética funcional, comprovaram que as atribuições ativam áreas do cérebro também ativadas por processos de cognição social, comprovando o que foi detalhado nas pesquisas sobre a Teoria da Atribuição.

Durante décadas de estudo da Teoria da Atribuição, três principais antecedentes da atribuição emergem (KELLEY; MICHELA, 1980; FOLKES, 1988): motivações; informações; e crenças prévias. Em relação à motivação, Folkes (1988) afirma que as pessoas podem ser motivadas a realizar inferências causais a partir de necessidades hedônicas ou de estima. Kelley e Michela (1980) mencionam que, quando um indivíduo é dependente de outra pessoa, este irá se motivar a fazer atribuições mais precisas, uma vez que pode ser requisitado a explicar ou a responder as demandas da pessoa em relação à qual é dependente.

A informação sobre uma ação, tal como a frequência de ocorrência, pode servir de base para a formação de atribuições (FOLKES, 1988). Kelley e Michela (1980), e Calder e Burnkrant (1977) consideram que a atribuição das causas do comportamento de um ator seja

feita a este próprio e não a estímulos ou condições externas quando as informações relatam que o comportamento é normalmente associado à causa; a resposta ao estímulo é diferente da resposta da maioria das pessoas (falta de consenso); existe consistência temporal e situacional na expressão do comportamento (consistência); as respostas para uma situação não são diferentes das respostas às demais situações (distintividade).

As crenças anteriores também antecedem as atribuições. As pessoas possuem crenças anteriores sobre possíveis causas e, diante de uma situação, esta crença pode gerar determinadas inferências causais (FOLKES, 1988). De acordo com Kelley e Michela (1980), para determinados efeitos, há suposições acerca das suas causas, bem como para uma causa há expectativas sobre seus efeitos.

Kelley e Michela (1980) mencionam que a atribuição de um comportamento a um efeito é mais forte quando o efeito é único, ou seja, proveniente apenas de um tipo de comportamento. No entanto, quando o efeito pode ser proveniente de dois ou três comportamentos alternativos, a atribuição é mais fraca, devido à incerteza da relação entre causa e efeito. Neste sentido, Calder e Burnkrant (1977) consideram que uma pessoa é capaz de atribuir disposição interna ou característica individual a um ator quando não há outra explicação alternativa externa plausível para o ato desempenhado. Weiner (2000) também menciona que a atribuição de uma disposição interna depende da percepção de estabilidade da causa, ou seja, se o comportamento é percebido como controlado pelo agente, o indivíduo que está fazendo a atribuição provavelmente atribuirá que este é determinado por uma disposição interna.

Embora as atribuições baseiem-se em comportamentos consistentes ao longo do tempo, Kelley e Michela (1980) citam que novas informações ou mudanças comportamentais podem alterar as atribuições feitas, ou seja, a inserção de novas informações pode fazer com que o indivíduo altere a atribuição original.

2.4.3 Promessa de não recorrência

Para Schweitzer *et al.* (2006, p. 4), a promessa “representa um enfoque assertivo de gerenciamento de impressão desenhado para transmitir intenções positivas sobre atos futuros”. Os mesmos autores propõem que, se o indivíduo (vítima da violação da confiança)

acredita na promessa, ela é capaz de restaurar expectativas positivas sobre comportamentos futuros do seu parceiro de relação, permitindo a extensão destas expectativas para a reconstrução da confiança.

A promessa de não recorrência de falhas já foi estudada em outros contextos, como da recuperação de serviço. Johnston e Fern (1999), por exemplo, identificaram que 46% dos sujeitos de sua pesquisa esperam, após um duplo desvio, receber garantias e explicações de forma escrita, isto é, os clientes esperam que, para manter relações futuras com a empresa, garantias de não ocorrência dos mesmos problemas sejam fornecidas. De acordo com Michel *et al.* (2009), um indicativo de que as organizações de serviço procuram meios de oferecer pistas sobre a garantia do serviço são os investimentos em processos de qualidade como ISO 9000, Seis Sigma, dentre outras formas de garantir uma padronização na prestação do serviço.

Quanto à recuperação da confiança, Kam (2009) propõe que pessoas que acreditam que seu parceiro de relação pode alterar seu comportamento e sua atitude ao longo tempo são mais propensos a táticas de recuperação da confiança que envolvam promessas. Empiricamente, Schweitzer *et al.* (2006) encontraram que a promessa possui um efeito positivo sobre a confiança após a violação desta. Schniter *et al.* (2012) expande os achados de Schweitzer *et al.* (2006) ao encontrar que a promessa pode tanto auxiliar a recuperar a confiança, quanto diminuir drasticamente a confiança quando a promessa não é cumprida pelo transgressor. De acordo com Dirks *et al.* (2011), o principal efeito da promessa é reduzir a incerteza sobre o comportamento futuro do causador da falha.

Em um estudo sobre o impacto da comunicação (mais especificamente sobre as promessas feitas) na confiança e na cooperação, Charness e Dufwenberg (2006) encontraram que as promessas enviadas por agentes aumentam a confiança dos receptores da informação. Em outro estudo relacionando a promessa com a confiança, Baumgartner *et al.* (2009) encontraram que a inserção da promessa faz com que os níveis de confiança que um indivíduo possui em outro sejam maiores. O estudo feito por Baumgartner *et al.* (2009) envolvia um jogo em que os participantes enviavam valores monetários a um outro indivíduo, que, por sua vez, sob a presença ou não de uma promessa retornava diferentes valores monetários em estágios subsequentes. Tomlinson (2012), em um jogo de confiança que envolvia trocas monetárias entre dois sujeitos, encontrou que a promessa possui um efeito significativo sobre a justiça interacional, o que, por sua vez, possui um impacto na confiança.

Baseado nestas evidências, considera-se que as promessas de não recorrência das falhas possam auxiliar no processo de recuperação da confiança quando essa foi violada por

um duplo desvio. Especificamente, acredita-se que o enfoque da utilização de pistas (FRIEZE; WEINER, 1971; SKOWRONSKI; CARLSTON, 1987) e a Teoria da Atribuição (CALDER; BURNKRANT, 1977; KELLEY; MICHELA, 1980) possam explicar os mecanismos pelos quais as promessas de não recorrência das falhas podem restaurar a confiança do cliente.

A lógica subjacente à restauração da confiança por meio das promessas de não recorrência das falhas recai sobre as pistas emitidas pela empresa ao cliente, uma vez que as promessas agem como sinais de intenções de mudanças comportamentais (SCHWEITZER *et al.*, 2006). Estas pistas podem ser emitidas por meio de procedimentos adotados (p. ex. Seis Sigma, ISO 9000), bem como por meio de novas políticas e processos de monitoramento (p. ex. políticas de negociação, flexibilidade na recuperação de serviço, possibilidade do cliente acompanhar a prestação ou recuperação do serviço).

Inicialmente, ao receber as pistas ou informações proveniente da promessa de não recorrência das falhas, emitida pela empresa causadora do duplo desvio, o cliente pode realizar julgamentos sobre a competência da empresa. As informações contidas na promessa (p. ex. implantação de um novo sistema de controle de processos) podem ter capacidade de diagnóstico sobre o nível de competência da empresa.

Após fazer o julgamento, o cliente possui informações que lhe permitem fazer uma atribuição causal dos comportamentos futuros da empresa. O cliente, ao perceber por meio das pistas emitidas, que as causas dos comportamentos causadores das falhas foram alteradas, modifica as atribuições de comportamento futuro da empresa. Antes da promessa, a atribuição de novas falhas era dependente das informações das causas existentes. Porém, com a promessa de alteração, as causas alteram-se, o que gera diferentes atribuições que podem determinar uma reação diferente no cliente. Em outras palavras, ao perceber por meio das pistas que as causas das falhas não existem mais, o indivíduo pode atribuir um maior nível de competência à empresa, aumentando, com isso, a confiança antecedida pela atribuição de competência.

Note que, para que o cliente atribua maiores níveis de competência à empresa, a promessa deve ser percebida como algo que expressa as mudanças feitas nas causas das falhas, sob o intuito de elevar o nível de competência da empresa, uma vez que, caso a promessa seja percebida como um artifício para manter ou recuperar o cliente, a atribuição de competência não será feita, já que a expressão da promessa é condicionada a uma pressão externa (neste caso, o interesse em manter ou recuperar o cliente). Após atribuir maiores

níveis de competência à empresa, a confiança, abalada pelo duplo desvio, irá receber os efeitos da atribuição de competência, e, conseqüentemente, evidenciar níveis mais altos que aqueles verificados antes da inserção da tática de recuperação da confiança.

Especificamente, espera-se que, pelas características das pistas emitidas pela promessa de não recorrência das falhas (baseadas em procedimentos adotados para eliminar as falhas), a recuperação da confiança aconteça por meio das atribuições de competência da empresa que o cliente irá fazer. Xie e Peng (2009) corroboram a ligação da promessa com a competência ao encontrar que as recuperações funcionais (dentre as quais a promessa pode ser enquadrada) possuem um impacto positivo na competência, e, conseqüentemente, na confiança. Essa lógica também é suportada pelos achados de Dirks *et al.* (2011), que encontraram que os indivíduos percebem os sinais emitidos pela promessa como informativos para recuperação da confiança antecedida pela competência, uma vez que a percepção destes sinais faz com que os indivíduos atribuam ao parceiro uma disposição para alterar o comportamento, evitando, assim, falhas futuras.

Deste modo, apresentam-se as seguintes hipóteses de estudo:

Hipótese 2: Após o duplo desvio, a promessa de não recorrência da falha no serviço irá apresentar um efeito positivo na confiança do cliente.

Hipótese 3: Após o duplo desvio, a relação entre a promessa de não recorrência da falha e a confiança do cliente na empresa será mediada pela atribuição de competência feita pelo cliente sobre a empresa.

2.4.4 Pedido de desculpa

O pedido de desculpa é uma mensagem emitida pelo transgressor à vítima admitindo a responsabilidade e o arrependimento pela violação e por seus conseqüentes danos causados (OHBUCHI *et al.*, 1989; LEWICKI; BUNKER, 1996; HARELI; EISIKOVITS, 2006), podendo incluir um desejo de reconciliação e continuação do relacionamento (TOMLINSON *et al.*, 2004). De acordo com Cremer (2010), os pedidos de desculpas emitem pistas de que a parte causadora da violação da confiança deseja manter e continuar a relação, ao invés de

terminá-la, uma vez que o transgressor aceita e assume a responsabilidade pelos atos causadores da violação. Cremer *et al.* (2011) encontraram que o fato das pessoas imaginarem estar recebendo uma desculpa por uma transgressão faz com que os níveis de confiança que a vítima possui em relação ao transgressor sejam reparados, o que faz com que o pedido de desculpa seja considerado em processos que envolvem a reparação da confiança. Segundo Tomlinson *et al.* (2004), a desculpa auxilia a vítima da violação a obter maiores informações tanto sobre a violação quanto sobre o transgressor, ou causador da violação.

Embora a definição de desculpa seja simples, convém ressaltar que em estudos, como os realizados por Kim *et al.* (2004) e Ferrin *et al.* (2007), o pedido de desculpa tem sido manipulado com mensagens que possuem conteúdo de promessa em seu âmago. Por exemplo, no estudo de Kim *et al.* (2004), em que um candidato para um emprego apresentava um pedido de desculpa por uma violação (manipulação do pedido de desculpa), este admitia responsabilidade pela violação, desculpava-se pela infração e mencionava que o incidente não iria acontecer novamente. No primeiro estudo realizado por Ferrin *et al.* (2007), é apresentada a mesma situação utilizada por Kim *et al.* (2004). Neste sentido, parece ser importante diferenciar a desculpa da promessa e separar ambas as táticas de violação, para que o efeito de uma tática não interfira no efeito de outra. Sobre esta distinção, Schweitzer *et al.* (2006) mencionam que admitir a responsabilidade e desculpar-se pelas falhas encontra suporte dentro do conceito de desculpa, porém mencionar que o incidente não irá ocorrer novamente diz respeito à promessa. Dessa forma, os autores usam a promessa e o pedido de desculpa como táticas de recuperação da confiança distintas, tal como discutido.

Destarte a definição de desculpa e sua distinção da promessa, alguns pesquisadores, como Tomlinson *et al.* (2004), têm encontrado que o pedido de desculpa possui maior eficácia em comparação com outras táticas de recuperação da confiança (p. ex. a negação), uma vez que, por meio da desculpa, o transgressor fornece à vítima uma expressão de remorso que pode, positivamente, influenciar as atribuições de motivo e intenções que a vítima faz do transgressor e também reduzir as preocupações sobre futuras vulnerabilidades.

Kim *et al.* (2004) afirmam que o pedido de desculpa possui tanto aspectos positivos quanto negativos para restaurar a confiança. Emitir uma desculpa por uma violação pode ter um efeito benéfico para ao transgressor, pois, ao reconhecer o domínio sobre a violação, é transmitida também uma intenção sincera de arrependimento (KIM *et al.*, 2004; FERRIN *et al.*, 2007). Por outro lado, o pedido de desculpa pode ter um efeito negativo para o transgressor, ao passo que este assume a culpa pela violação e, com isso, possibilita que a

vítima atribua a este características como incompetência ou falta de integridade ou benevolência, que, por sua vez, podem interferir nos níveis de confiança (KIM *et al.*, 2004). Embora os dois efeitos possam ser encontrados (positivo e negativo), Tomlinson (2012) afirma que o pedido de desculpa tem um efeito positivo na confiança, o que pode ocorrer também por meio do aumento dos níveis de percepção de justiça interacional, conforme os achados do autor.

Cremer e Schouten (2008) encontraram que o pedido de desculpa possui um efeito positivo sobre a confiança, principalmente quando o transgressor demonstra respeito pela vítima. No mesmo sentido, Grebe (2012), por meio de um estudo qualitativo, evidencia a importância do pedido de desculpa ser feito de forma genuína e sincera, quando o intuito é restaurar a confiança. Em relação aos sentimentos negativos gerados por uma violação, como raiva, Ohbuchi *et al.* (1989) verificaram que o pedido de desculpa é capaz de mitigar a expressão destes sentimentos. No mesmo sentido, o pedido de desculpa, após o duplo desvio, pode diminuir o desejo de vingança dos clientes (TRIPP; GRÉGOIRE, 2011).

Laer e Ruyter (2010) e Xie e Peng (2009) fizeram uso do pedido de desculpa como tática de recuperação da confiança na área de Marketing. Laer e Ruyter (2010) encontraram que um pedido de desculpa expresso de forma narrativa (em formato de história) possui um impacto maior na confiança (medida por meio da integridade), do que um pedido de desculpa em formato analítico (que segue uma linha lógica de argumentos). Além disso, Laer e Ruyter (2010) também encontraram que indivíduos expostos a um pedido de desculpa em forma de narrativa apresentaram uma menor intenção de troca, do que aqueles que foram expostos a pedidos de desculpas apresentados de forma analítica. Já Xie e Peng (2009), consideram o pedido de desculpa dentro das recuperações afetivas que a empresa pode fazer para restaurar a confiança do cliente. Nos resultados do estudo, foi encontrada uma relação positiva entre as recuperações afetivas e a percepção de integridade que o cliente possui acerca da empresa, sendo que esta percepção impacta na confiança.

Além destes estudos que trabalham diretamente com a recuperação da confiança, os estudos que avaliam o impacto da recuperação do serviço na confiança (TAX *et al.*, 1998) e na satisfação com o gerenciamento da reclamação (SMITH *et al.*, 1999) também consideram o pedido de desculpa dentro do conjunto de táticas que compõem o processo de recuperação do serviço. Tax *et al.* (1998), por meio de etapa qualitativa, encontraram que o pedido de desculpa compõe, juntamente com outros aspectos, a dimensão distributiva da justiça, enquanto Smith *et al.* (1999) consideram esta tática como sendo parte da dimensão

interacional. No estudo de Smith *et al.* (1999), o pedido de desculpa apresenta uma relação positiva com a satisfação com o gerenciamento da reclamação.

A ligação entre a desculpa emitida pela empresa e a recuperação da confiança após o duplo desvio também encontra suporte na Teoria da Atribuição (CALDER; BURNKRANT, 1977; KELLEY; MICHELA, 1980) e na utilização de pistas (FRIEZE; WEINER, 1971; SKOWRONSKI; CARLSTON, 1987). McCullough (2000) corrobora este tópico, afirmando que a Teoria da Atribuição pode fornecer subsídio para explicar o mecanismo pelo qual o pedido de desculpa auxilia a restaurar a relação entre duas partes (transgressor e vítima).

De acordo com Hareli e Eisikovits (2006), o pedido de desculpa atua na recuperação de uma violação por meio da melhoria da imagem negativa do transgressor para a vítima. Durante a desculpa, a empresa emite pistas, como a culpa e o arrependimento, que podem interferir nos julgamentos feitos pelo cliente, principalmente naqueles sobre a integridade da empresa, uma vez que o cliente irá perceber que, ao se desculpar, a empresa está evidenciando princípios e valores aceitáveis para ele e considerados importantes para a construção de uma relação, ou seja, emitindo um sinal de integridade.

Especificamente, acredita-se que o pedido de desculpa possa ter um impacto positivo na confiança após o duplo desvio, ao fornecer pistas sobre a integridade da empresa. A possibilidade das pistas evidenciadas por meio do pedido de desculpa impactarem na atribuição de comportamentos íntegros e, conseqüentemente, na reconstrução da confiança, envolve a crença de que, ao desculpar-se, a empresa pode estar igualando o seu *status* com o *status* da vítima, isto é, a violação coloca a vítima em uma posição inferior, o pedido de desculpa funciona como uma forma de rebaixar o *status* do transgressor (HARELI; EISIKOVITS, 2006). No mesmo sentido, Leunissen *et al.* (2012) encontraram que o pedido de desculpa possui efeito devido à reciprocidade envolvida, uma vez que, ao efetuar o pedido de desculpa, o transgressor possui uma probabilidade de receber em troca o perdão, como uma forma de reciprocidade pela sua ação de pedir desculpa ao cliente. O ato de desculpar-se por uma falha, ou seja, aceitar os erros e os problemas causados à vítima, pode interferir nos julgamentos dos clientes que podem ter pistas para julgar os valores e princípios da empresa, atribuindo, assim, maiores níveis de integridade a esta. Além disso, a relação entre o pedido de desculpa e a integridade encontrada por Xie e Peng (2009) também reforça a possibilidade da recuperação da confiança pelo pedido de desculpa ser mediada pela atribuição de integridade à empresa.

Baseado na Teoria da Atribuição, as pistas de integridade inculcadas no pedido de desculpa serão esperadas também em comportamentos futuros da empresa. Deste modo, o pedido de desculpa conduzirá a atribuições de integridade como característica da empresa. Assim, ao considerar que a empresa seja íntegra por desculpar-se pelas suas falhas, o cliente pode esperar que ela o seja em interações futuras. Após atribuir maiores níveis de integridade à empresa, a confiança, violada pelo duplo desvio, poderá ser restaurada, uma vez que irá receber os efeitos desta atribuição. Esta lógica é apresentada nas hipóteses a seguir:

Hipótese 4: Após o duplo desvio, o pedido de desculpa pela falha no serviço irá apresentar um efeito positivo na confiança do cliente.

Hipótese 5: Após o duplo desvio, a relação entre o pedido de desculpa pela falha no serviço e a confiança do cliente na empresa será mediada pela atribuição de integridade feita pelo cliente sobre a empresa.

2.4.5 Tipo de violação da confiança

Ciente de que as táticas podem recuperar a confiança do cliente ao influenciarem nos níveis de competência e integridade atribuídos à empresa, o tipo de violação da confiança (KIM *et al.*, 2004; FERRIN *et al.*, 2007; LAER; RUYTER, 2010; DIRKS *et al.*, 2011; KIM *et al.*, 2013) pode afetar a força da relação entre a tática de recuperação e a confiança que o cliente possui na empresa. Chen *et al.* (2011) mencionam que a confiança pode ser deteriorada em domínios específicos, ou seja, a violação da confiança pode ocorrer baseada na competência ou integridade que o cliente percebe na empresa. Neste aspecto, tendo a Teoria da Atribuição como base (KELLEY; MICHELA, 1980), os resultados negativos baseados na competência ou na integridade geram atribuições causais sobre a disposição para ação da empresa.

Baseado no enfoque da utilização de pistas (SKOWRONSKI; CARLSTON, 1987), o tipo da violação pode fornecer pistas para que o indivíduo julgue a empresa de acordo com as características da violação, isto é, caso a violação denote aspectos referentes à competência, os julgamentos do indivíduo serão feitos sobre a competência da empresa, enquanto que,

quando a violação for referente a aspectos de integridade, os indivíduos irão julgar a integridade da empresa. Em outras palavras, para considerar informações futuras e fazer julgamentos, os indivíduos tendem a considerar mais fortemente informações que são congruentes com o tipo de violação sofrida (FERRIN *et al.*, 2007). No estudo de Laer e Ruyter (2010), a violação a que os sujeitos foram submetidos envolve os princípios e valores de um médico, sendo que o estudo analisa a recuperação da confiança baseada nas atribuições de integridade.

Ferrin *et al.* (2007) e Kim *et al.* (2013) encontraram que as táticas de recuperação da confiança podem ter efeitos diferentes de acordo com o tipo de violação sofrida pelo sujeito. Ferrin *et al.* (2007) verificaram uma interação significativa entre a tática de recuperação (negação; reticência; e pedido de desculpa) e o tipo de violação (baseada na integridade; e baseada na competência), indicando que, quando a violação baseada na integridade foi feita, a negação foi mais efetiva para aumentar as percepções de integridade do que o pedido de desculpa, embora não tenha apresentado diferença da reticência. Este resultado evidencia que a congruência entre as pistas emitidas pela violação e as pistas emitidas pela tática de recuperação podem interagir, sendo que o tipo de violação pode moderar a relação entre a tática de recuperação e a confiança do cliente.

No mesmo sentido, Kim *et al.* (2004) também encontraram que o tipo de violação da confiança, se baseada na competência ou integridade, modera os efeitos do pedido de desculpa e da negação na percepção de integridade; sendo que, quando a violação é baseada na integridade, negar a violação tem um impacto maior na percepção de integridade do que desculpar-se por ter incorrido em um erro (o que pressupõe assumir o erro).

Dirks *et al.* (2011) utilizaram o tipo de violação da confiança como um moderador da relação entre a tática de recuperação e a confiança. Os autores verificaram que a percepção de repetição das violações (ou seja, a percepção de que as violações não vão ocorrer novamente no futuro) possui um efeito mais forte na confiança quando a violação referiu-se à competência, do que quando essa se relaciona com a integridade. Com isso, percebe-se que as táticas para recuperar a confiança podem ser mais efetivas quando há uma congruência entre o tipo de violação da confiança e a tática de recuperação utilizada.

A violação neste estudo será definida em dois tipos: a violação baseada na competência; e a violação baseada na integridade. De acordo com Kim *et al.* (2004), a violação da confiança baseada na competência envolve a percepção do indivíduo sobre a falta de habilidades interpessoais e técnicas da outra parte para a execução das tarefas; enquanto a

violação da confiança baseada na integridade envolve a percepção de que a outra parte adere a um conjunto de princípios e valores que são considerados inaceitáveis pelo indivíduo.

Baseado no exposto, a recuperação da confiança por meio da promessa de não recorrência de falhas será mais efetiva quando o tipo de violação for congruente com a tática de recuperação, isto é, quando a violação for baseada na competência; enquanto que o mesmo ocorrerá para a eficiência do pedido de desculpa, que terá uma relação mais forte com a confiança quando a violação for baseada na integridade. Assim, apresentam-se as hipóteses de moderação:

Hipótese 6: Após o duplo desvio, a promessa de não recorrência das falhas levará a maior confiança quando a violação for baseada na competência do que quando for baseada na integridade.

Hipótese 7: Após o duplo desvio, o pedido de desculpa levará a maior confiança quando a violação for baseada na integridade do que quando for baseada na competência.

2.4.6 Distância temporal entre o duplo desvio e a tática de recuperação da confiança

Além do tipo de violação da confiança, a distância temporal entre a violação e a inserção da tática de recuperação da confiança é importante (LEWICKI; BUNKER, 1996; TOMLINSON *et al.*, 2004; FRANTZ; BENNIGSON, 2005). Tomlinson *et al.* (2004) citam que, quando um indivíduo sofre uma violação da confiança, e nenhum esforço de restauração desta confiança é empregado, o indivíduo tende a buscar informações nas pistas do contexto ou em situações passadas para realizar seu julgamento.

Quando o esforço de recuperação da confiança é feito pela empresa, e informações por meio da promessa ou do pedido de desculpa são transmitidas ao cliente, este possui pistas para basear seus julgamentos. Sem a informação para julgar uma violação, os indivíduos tendem a criar sentidos subjetivos, de acordo com suas interpretações para a situação. Assim, uma restauração mais rápida da confiança pode minimizar os efeitos que as interpretações subjetivas feitas pelo indivíduo podem ter sobre a percepção e julgamento deste, uma vez que as atribuições provenientes das interpretações são substituídas pelas explicações ou informações fornecidas pela empresa. Neste sentido, Tomlinson *et al.* (2004) encontraram que

a rapidez para inserção da tática de recuperação após a violação possui um efeito positivo na propensão a reconciliar o relacionamento. Assim, quanto menor for o tempo entre a ocorrência da violação e a inserção da tática, maior seria a propensão da vítima se reconciliar com o transgressor.

Por outro lado, Frantz e Bennigson (2005) mencionam que recuperações (pedido de desculpa naquele estudo) muito rápidas, ou seja, muito próximas da ocorrência do evento de violação, podem não ser efetivas, uma vez que a vítima pode julgar que o transgressor não sabe ainda no que errou, porque violou a confiança e como a violou. Em uma situação de conflito, Frantz e Bennigson (2005) encontraram que as desculpas oferecidas depois da ocorrência do conflito foram mais efetivas do que as desculpas oferecidas durante ou logo após a ocorrência do conflito. Neste estudo, os pedidos de desculpas postergados a um momento futuro (após o conflito) foram mais efetivos provavelmente porque as pessoas, após os conflitos, estão mais dispostas a ouvir e a entender uma mensagem, não estando dominadas pelas emoções negativas do momento da violação.

Este achado de Frantz e Bennigson (2005) encontra suporte também nos achados de Grégoire *et al.* (2009), que verificaram que, após o duplo desvio, o desejo de vingança dos clientes diminui com o passar do tempo, assim, acredita-se que os sentimentos negativos gerados pela dupla falha possam se dispersar ao longo do tempo, fazendo com que o cliente se torne mais suscetível a ouvir e assimilar a tática de recuperação da confiança, percebendo as pistas e fazendo as atribuições que acabam gerando maiores níveis de confiança.

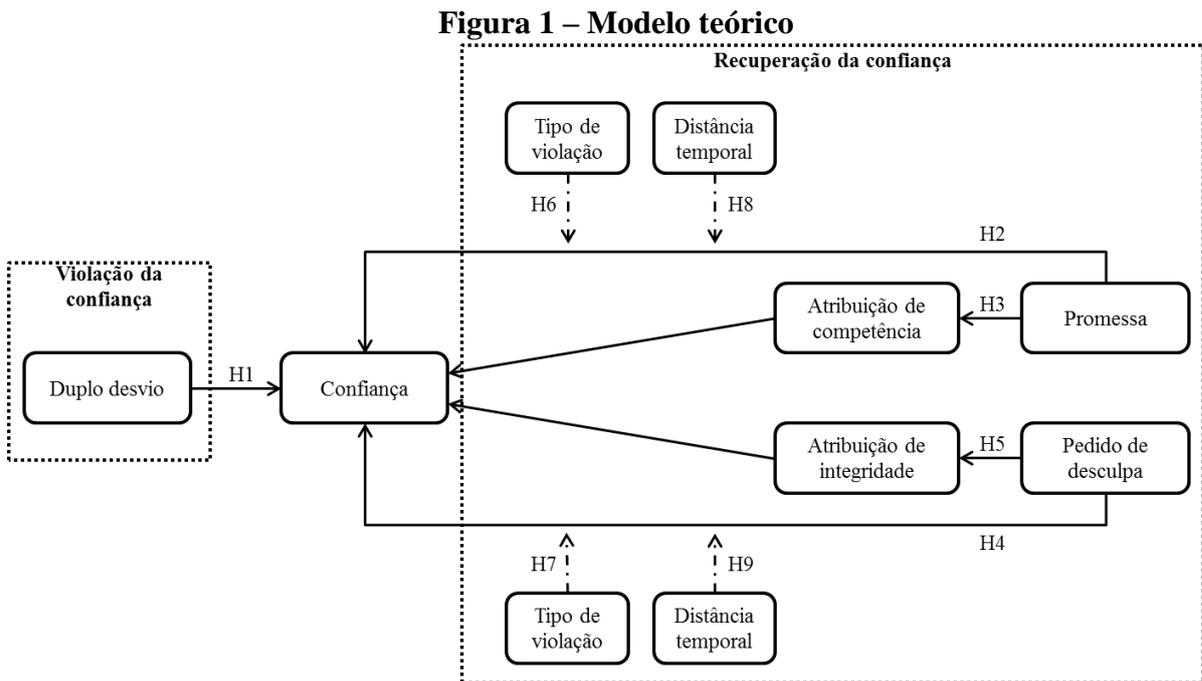
Baseado nisto, prevê-se que esperar um tempo maior³ (p. ex. 30 dias) entre o duplo desvio e a inserção da tática de recuperação da confiança possa ser benéfico para o sucesso da tática em restaurar os níveis de confiança. Ressalta-se que essa relação, contrária a apresentada por Tomlinson *et al.* (2004), foi proposta pois possui maior suporte na literatura (FRANTZ; BENNIGSON, 2005; GRÉGOIRE *et al.*, 2009). Assim, apresentam-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 8: Após o duplo desvio, a promessa de não recorrência das falhas levará a maior confiança quando o tempo entre a inserção da tática e o duplo desvio for longo, do que quando for curto.

³ A distância temporal foi verificada por meio de pré-teste apresentado no item 3.5.4, no estudo 4.

Hipótese 9: Após o duplo desvio, o pedido de desculpa pela falha levará a maior confiança quando o tempo entre a inserção da tática e o duplo desvio for longo, do que quando for curto.

Baseado nas hipóteses de pesquisa apresentadas durante a discussão teórica desta tese, o modelo teórico de análise é apresentado na Figura 1. Neste modelo, está expressa a violação da confiança, por meio do impacto do duplo desvio na confiança (Hipótese 1), bem como o processo de recuperação da confiança, por meio dos efeitos das táticas de recuperação, ou seja, da promessa e do pedido de desculpa (Hipóteses 2 e 4). Ainda no que tange a recuperação da confiança, o modelo também descreve o caminho indireto do efeito das táticas de recuperação na confiança, por meio das atribuições de competência e integridade (Hipóteses 3 e 5), assim como exprime as condições que limitam os efeitos das táticas na confiança, isto é, os efeitos moderadores do tipo de violação (Hipóteses 6 e 7) e da distância temporal (Hipóteses 8 e 9).



Fonte: Elaborado pelo autor, 2012.

3 ESTUDOS EMPÍRICOS

Neste capítulo, serão apresentados os estudos empíricos realizados para o teste das hipóteses. Para tanto, as opções de método são delineadas em cada estudo. Após a apresentação do método utilizado em cada estudo, os resultados e a discussão dos resultados de cada estudo é evidenciada. Todavia, antes dos estudos desta pesquisa, será discutida a concepção geral de pesquisa que norteia os quatro estudos empíricos.

3.1 CONCEPÇÃO DA PESQUISA

Em relação à concepção da pesquisa, Punch (2005) cita que a abordagem da pesquisa conecta o problema de pesquisa aos dados. Neste sentido, tanto H1, H2 quanto H4 mencionam que uma determinada variável conceitual (duplo desvio em H1; promessas de não recorrência de falhas em H2; e pedido de desculpa em H4) terá um efeito sobre outra variável (confiança, nas três hipóteses). Deste modo, para averiguar tal colocação, faz-se necessário mensurar as relações, verificar efeitos, e também medir os níveis das variáveis em determinadas situações, para que, então, seja possível averiguar as suposições.

Vários livros textos na área de pesquisa (p. ex. PUNCH, 2005; MALHOTRA, 2006; CRESWELL, 2009) apresentam que o enfoque qualitativo ao problema de pesquisa é recomendado quando o interesse é compreender de forma exploratória um fenômeno, enquanto que, quando mensurações são necessárias para investigação do fenômeno, uma abordagem quantitativa é recomendada.

Nisto, a abordagem mais adequada para o estudo das hipóteses formuladas é a quantitativa, por possibilitar ao pesquisador mensurar, estabelecer e testar, por meio de cálculos estatísticos, as relações entre as variáveis conceituais. Além disso, sob a conceituação de Malhotra (2006), a pesquisa irá seguir uma estrutura de pesquisa conclusiva, na qual o teste de hipóteses e de relações é o escopo principal.

Por fim, para verificar empiricamente as hipóteses, considera-se que o método experimental seja o mais adequado. O método experimental, segundo Shadish *et al.* (2001) e Montgomery (2009), é um método de pesquisa no qual uma intervenção é deliberadamente introduzida para que seus efeitos possam ser estudados.

Conforme Bonoma (1985), para que uma relação de causa e efeito possa ser verificada, e, para tanto, um método experimental possa ser empregado, as variáveis devem possuir evidências teóricas ou empíricas sobre sua associação causal. Baseado nisto, acredita-se que as construções das hipóteses, ou seja, as discussões teóricas apresentadas, possam dar suporte necessário para o emprego do método experimental nesta pesquisa. Além disso, salienta-se que o método experimental tem sido o predominante nos artigos que avaliam a violação e recuperação da confiança na área da Psicologia (p. ex. HASELHUHN *et al.*, 2010), da Economia (p. ex. CREMER, 2010), do Comportamento Organizacional (p. ex. KIM *et al.*, 2004; SCHWEITZER *et al.*, 2006), e até nos estudos já realizados no contexto de Marketing que avaliam a recuperação da confiança após uma única violação (p. ex. XIE; PENG, 2009; LAER; RUYTER, 2010).

3.2 ESTUDO 1

O primeiro estudo teve como objetivo analisar a Hipótese 1, que versa sobre o efeito do duplo desvio na confiança, comparado ao efeito do desvio simples (falha sem recuperação). Para suprir tal objetivo, o método experimental foi empregado. Na sequência, será discutido o desenho utilizado, os participantes do estudo e também os procedimentos adotados neste primeiro estudo. Além disso, o formato das mensurações também será abordado, seguido pelas táticas de análise que foram empregadas para a verificação dos resultados.

3.2.1 Desenho da pesquisa

Shadish *et al.* (2001) e Malhotra (2006) citam que os experimentos se diferenciam em estudos experimentais randômicos e quasi-experimentais devido à possibilidade de atribuição aleatória dos sujeitos aos tratamentos no primeiro e a impossibilidade da atribuição aleatória no segundo. Neste sentido, o estudo 1 pode ser considerado um estudo experimental randômico, em face da atribuição aleatória dos sujeitos aos grupos experimentais.

Embora alguns autores (p. ex. MALHOTRA, 2006) considerem a manipulação de apenas um fator como um estudo experimental com grupo de controle, outros autores (p. ex. MONTGOMERY, 2009) mencionam que quando se deseja apenas verificar o efeito das manipulações de uma variável, o estudo pode ser considerado um experimento de um fator, o que será considerado para este primeiro estudo. Com isso, este primeiro estudo foi composto por um fator – recuperação do serviço – com três níveis, sendo ausência de recuperação do serviço (desvio simples); recuperação malsucedida (duplo desvio); e recuperação bem-sucedida. Embora não esteja na hipótese, o cenário de recuperação bem-sucedida foi inserido para fins de comparação e replicação dos efeitos até então evidenciados na literatura (que comparam o duplo desvio com a recuperação bem-sucedida).

3.2.2 Participantes

Calder *et al.* (1981) citam que, quando a aplicação de uma ou mais teorias é o objetivo de um estudo, recomenda-se a utilização de uma amostra de respondentes homogênea, exceto em casos em que as características individuais são necessárias e não podem ser manipuladas (p. ex. traço de personalidade). Neste sentido, uma amostra de estudantes foi empregada na operacionalização deste primeiro estudo. Como exemplo, Kim *et al.* (2004), Xie e Peng (2009) e Laer e Ruyter (2010) fizeram uso de estudantes nas amostras de seus estudos que testam a violação e recuperação da confiança.

Para tanto, os participantes foram 107 estudantes de graduação em Administração de uma Faculdade localizada no estado do Rio Grande do Sul. A idade média da amostra foi de 26,20 anos ($\sigma=7,06$), sendo que a maioria dos sujeitos (51,4%) foi do sexo feminino. Destaca-se que a idade média dos estudantes de toda a Faculdade é de 25 anos ($\sigma=7,57$), sendo que a maioria (57,8%) dos estudantes é do sexo feminino. Os estudantes foram convidados a participar de um estudo sobre interações de compra e consumo, e foram encaminhados ao laboratório (uma sala de aula específica foi utilizada como laboratório), em que foram distribuídos de forma aleatória entre os grupos experimentais. A distribuição aleatória foi feita por meio da retirada de papéis numerados na entrada da sala, os quais remetiam a classes também numeradas, que, por sua vez, possuíam as condições experimentais. Salienta-se que todas as condições estavam presentes na mesma sala durante uma mesma aplicação.

A quantidade de participantes por grupo experimental variou de 34 a 37 sujeitos. Entre os grupos experimentais, não foram encontradas diferenças de gênero ($\chi^2(2)=0,525$; $p=0,769$) e idade ($F(2, 104)=0,114$; $p=0,892$), confirmando que, sob aspectos demográficos, os indivíduos que estavam aleatoriamente alocados em um grupo não diferem dos indivíduos que foram alocados em outro grupo.

3.2.3 Procedimentos

Calder *et al.* (1981) argumentam que, quando o objetivo do estudo recai sobre a aplicação e teste de proposições teóricas, o experimento laboratorial é mais indicado, uma vez que pode prover um maior controle sobre as variáveis e também possibilitar uma randomização dos participantes pelos grupos de tratamento.

Diferenciando o experimento laboratorial do experimento de campo, Sawyer *et al.* (1979) afirmam que os experimentos laboratoriais garantem maior flexibilidade na verificação de medidas não comportamentais (como as atitudes ou crenças); maior capacidade de especificar e determinar os limites de atuação do fenômeno; menor custo; menor tempo dispendido para pesquisa; e maior sigilo em relação ao experimento e aos dados.

Embora Sawyer *et al.* (1979) e Falk e Heckman (2009) comentem que o uso de combinações entre experimentos laboratoriais e de campo seja adequada para a investigação da maioria dos fenômenos, a operacionalização do estudo foi feita em laboratório, uma vez que, desta forma, é possível obter um maior controle sobre as manipulações, sobre as variáveis estranhas e também sobre as condições que podem afetar os resultados. A escolha pela operacionalização em laboratório foi também uma opção dos vários estudos anteriores que investigaram a violação e a recuperação da confiança (p. ex. KIM *et al.*, 2004; XIE; PENG, 2009; LAER; RUYTER, 2010).

Em outro aspecto, Aronson *et al.* (1990) mencionam que os tratamentos experimentais devem, além de representar as variáveis conceituais, atentar para a realidade percebida pelo sujeito. Assim, os experimentos tanto na área de Marketing quanto na área de Psicologia Social, a qual é referida por Aronson *et al.* (1990), ao mimetizarem situações naturais, conseguem amenizar grande parte dos erros de variância bem como as suposições e interpretações dos participantes sobre o assunto da pesquisa. No entanto, o envolvimento de

dados reais pode inculcar variâncias aos dados que não são explicadas pelas variáveis mensuradas no experimento, ou seja, instigar o indivíduo a pensar em uma relação com uma empresa, por exemplo, pode fazer com que a variabilidade advinda das experiências anteriores interfira nas relações observadas pelo estudo experimental. Com isso, atentando para as recomendações de Aronson *et al.* (1990), porém sem prejudicar a validade interna (o poder de explicação da relação observada), optou-se por explorar uma situação que uma terceira pessoa (fictícia) tenha vivenciado. Esta espécie de projeção da situação já foi realizada em vários estudos experimentais (p. ex. GRÉGOIRE *et al.*, 2009, LAER; RUYTER, 2010), pois possibilita suscitar o sujeito a imaginar a situação, porém sem mencionar relações reais que possam interferir nos resultados. Além disso, Grewal *et al.* (2008) mencionam que, no contexto de falhas de serviços, considerações éticas e restrições gerenciais impõem barreiras à execução de experimentos de campo ou com dados reais, ao passo que o uso de autorrelatos retrospectivos também pode impor vieses de memória, racionalização e falta de consistência nos fatores.

O estudo teve como contexto o serviço de hotelaria. A escolha deste serviço deu-se pelo tipo de interação que o cliente possui com o prestador de serviço, em que o cliente tem que fornecer dados e informações pessoais antes da hospedagem. Assim, parece plausível que a empresa possa, após a prestação do serviço, entrar em contato para prometer que as falhas ocorridas não mais ocorrerão ou para pedir desculpas pelas falhas. Durante o pré-teste, foi questionado aos sujeitos quantas vezes no último ano eles haviam se hospedado em hotéis, sendo que, com uma variação de 1 a 30 vezes ($M=3,54$), 88% dos sujeitos ($n=25$) afirmou ter se hospedado em um hotel no último ano, o que evidencia que este contexto é familiar aos sujeitos do estudo, justificando, assim, a sua escolha. Este contexto já foi utilizado com sucesso em pesquisas que avaliaram falhas e recuperações de serviços (p. ex. SMITH *et al.*, 1999).

Para operacionalização do estudo, aos indivíduos foi apresentada a pesquisa com o objetivo de verificar relações de compra e consumo de serviço hoteleiro. Ao chegarem ao laboratório, os indivíduos foram alocados à classe, individual e com uma distância e privacidade preservada perante aos demais sujeitos, evitando, com isso, o contato entre os participantes durante o estudo. O estudo foi operacionalizado por meio de papel e caneta.

Após a apresentação do estudo, era apresentada ao sujeito a falha cometida pelo prestador de serviço. Esta falha, correspondente à falha original do serviço ou desvio simples, foi igualmente exposta nas três condições experimentais. Destaca-se que, na situação de

desvio simples, apenas este cenário foi apresentado (isso é, não foi apresentada a reclamação por parte da personagem). Para tanto, os sujeitos leram a seguinte situação, adaptada dos cenários utilizados por Smith *et al.* (1999) e Grégoire *et al.* (2009):

Pedro estava em uma importante viagem de negócios. Após um voo internacional de 12 horas ele chegou ao City Inn Hotel, aproximadamente às 15:00 horas e foi diretamente à recepção para preencher sua ficha de entrada. O horário de entrada no quarto era a partir das 14:00 horas. Porém, quando pediu para ocupar o quarto que havia reservado, Pedro foi informado pelo funcionário da recepção do hotel que não poderia entrar em seu quarto naquele momento, porque ele ainda não havia sido liberado para ocupação. O funcionário informou a Pedro que ele só poderia entrar no quarto a partir das 17:00 horas.

Após receber estas informações, Pedro, então, esperou na recepção do hotel até poder ocupar seu quarto.

Na condição de recuperação malsucedida do serviço, ou seja, na presença do duplo desvio, juntamente com a situação acima exposta, foi mencionada a reclamação e também a nova falha no serviço, como evidenciada na mensagem a seguir:

Após receber estas informações, Pedro pediu para falar com o gerente do hotel. Para o gerente, Marcos, Pedro fez uma reclamação, contando a ele o que estava acontecendo e solicitando providências. Marcos então direcionou-se ao computador e verificou algumas informações. Ele falou para Pedro que não poderia fazer nada, e que ele teria que esperar até às 17:00 horas. Pedro, então, esperou na recepção do hotel até poder ocupar seu quarto.

Por fim, na condição de uma recuperação do serviço satisfatória, em que não há duplo desvio, o sujeito foi exposto à seguinte situação:

Após receber estas informações, Pedro pediu para falar com o gerente do hotel. Para o gerente, Marcos, Pedro contou o que estava acontecendo, pedindo que ele tomasse alguma providência. Marcos então direcionou-se ao computador e verificou algumas informações. Ele falou que havia encontrado um quarto disponível, semelhante ao que Pedro havia reservado, para que ele pudesse se hospedar naquele momento.

Após ler o cenário, foi mensurada a confiança que os sujeitos, no lugar de Pedro, teriam em relação à empresa. Além disso, foram mensuradas também as variáveis de controle e variáveis demográficas para a descrição dos sujeitos participantes do estudo. Salienta-se que

este procedimento experimental foi previamente verificado por meio de pré-teste, discutido no item 3.2.5. Um exemplo do cenário apresentado aos sujeitos pode ser vislumbrado no Anexo A.

3.2.4 Mensurações

Este estudo fez uso de três tipos distintos de mensurações: a mensuração da checagem da manipulação, utilizada para verificar a efetividade da manipulação da variável independente; mensuração da variável dependente, ou seja, a medida de confiança; e mensurações de variáveis de controle, utilizadas para controlar possíveis condições intervenientes, não eliminadas por meio do processo de randomização dos participantes entre os grupos, que possam interferir nos resultados do estudo.

3.2.4.1 Checagem da manipulação

A checagem da manipulação é um aspecto importante a ser discutido, uma vez que, segundo Khan (2011), é por meio das checagens das manipulações que a validade de um estudo experimental também é expressa. Para tanto, a checagem da manipulação da recuperação do serviço foi feita perguntando ao sujeito se foi iniciado um processo para reparar a falha na prestação do serviço (recuperação do serviço), mensurado por meio da afirmação: “Pedro fez uma reclamação ao gerente”; e se a reparação da falha (recuperação do serviço) foi feita com sucesso, medida por meio da sentença: “O gerente do hotel, após receber a reclamação de Pedro, resolve o problema (de demora na entrada do quarto)”. As checagens da manipulação da recuperação do serviço foram mensuradas através de escala do tipo Likert com sete pontos (Discordo totalmente / Concordo totalmente).

3.2.4.2 Variável dependente

A variável dependente do estudo foi mensurada através de escala de sete pontos previamente utilizada em outros estudos e estabelecida na literatura de Marketing. Assim, a confiança foi mensurada pela escala retirada e adaptada do estudo de Sirdeshmukh *et al.* (2002) e traduzida para o Português por Pizzutti e Fernandes (2008). Esta escala é composta por quatro itens, a saber:

- Eu sinto que este hotel é...
 - Muito inconfiável / Muito confiável;
 - Muito incompetente / Muito competente;
 - De muito baixa integridade / De muito alta integridade;
 - De baixa capacidade de resposta às solicitações dos clientes / De alta capacidade de resposta às solicitações dos clientes.

A confiabilidade da escala foi atestada pelo alfa de Cronbach ($\alpha=0,822$).

3.2.4.3 Variáveis de controle

Como mencionado durante os procedimentos, algumas variáveis foram controladas para evitar efeitos intervenientes nos resultados do estudo. Para tanto, as variáveis de controle foram incluídas no modelo de análise (tratadas como covariáveis na Análise de Covariância) e seus efeitos de controle das variações da confiança foram identificados (resultados apresentados entre parênteses na sequência). Assim, foi controlada a quantidade de vezes em que o sujeito já se hospedou em hotéis no ano ($M=3,75$ vezes; $F(1, 103)=0,194$; $p=0,661$); a quantidade de valor que o sujeito gasta por ano com este tipo de serviço ($M=766,30$ reais; $F(1, 103)=0,260$; $p=0,611$); se o indivíduo já realizou algum tipo de reclamação a um hotel em que tenha ficado hospedado (sim ou não) (60,7% não; $F(1, 103)=0,231$; $p=0,632$); e qual o principal motivo das hospedagens em hotéis (se turismo ou negócios) (60,7% turismo; $F(1, 103)=0,515$; $p=0,475$). Ressalta-se que nenhuma destas variáveis apresentou efeito de

controle significativo das variações da confiança, e, portanto, foram excluídas das análises subsequentes.

Além disso, de forma semelhante ao procedimento utilizado por Sirdeshmukh *et al.* (2002), foi mensurado o nível de satisfação que o indivíduo possui com este tipo de serviço. Esta mensuração foi feita ao final dos procedimentos, juntamente com a mensuração das demais variáveis de controle. Justifica-se a mensuração da satisfação pelos inúmeros estudos (p. ex. SIRDESHMUKH *et al.*, 2002; AGUSTIN; SINGH, 2005) que encontraram relações positivas e significativas entre a satisfação e confiança. Tal como trataram Sirdeshmukh *et al.* (2002), a satisfação pode controlar as variações da confiança, permitindo, com isso, que os efeitos das manipulações sejam melhor compreendidos, uma vez que vários e sucessivos episódios de interação satisfatórios entre empresa e cliente podem ser benéficos para o relacionamento. Para tanto, foi utilizada a escala ($\alpha=0,822$) adaptada do estudo de Sirdeshmukh *et al.* (2002), composta por três itens (medidos por escala de sete pontos), a saber:

- No geral, até o momento, quão satisfatórias foram suas experiências com o serviço de hotelaria?
 - Altamente insatisfatórias / Altamente satisfatórias;
 - Não prazerosas / Prazerosas;
 - Terríveis / Encantadoras.

No entanto, os testes, através de ANCOVA, evidenciam que a satisfação geral com os serviços de hotelaria não apresentou efeito significativo sobre a confiança ($F(1, 103)=0,057$; $p=0,813$), sendo, portanto, retirada do modelo final de análise deste estudo.

Além da satisfação, a disposição para confiar também foi controlada, uma vez que tal característica pessoal pode influenciar nos níveis de confiança verificados em pesquisas (MCKNIGHT *et al.*, 2004). McKnight *et al.* (2004, p. 36) definem a disposição a confiar como “uma propensão ou tendência a acreditar em atributos positivos dos outros em geral”. A escala ($\alpha=0,700$) utilizada para medir a disposição a confiar, adaptada do estudo de McKnight *et al.* (2004), é composta por três itens, que foram medidos por meio de escala do tipo Likert com sete pontos (Discordo totalmente / Concordo totalmente), a saber:

- Eu costumo confiar nas empresas até que me deem razão para não confiar nelas;
- Eu geralmente dou o benefício da dúvida às empresas quando é a primeira vez que as encontro;

- Eu costumo confiar em novas empresas, até que elas provem que eu não deveria confiar nelas.

Da mesma forma que a satisfação, a disposição para confiar não apresentou um efeito significativo sobre a confiança no modelo de análise ($F(1, 103)=2,373$; $p=0,127$). Com isso, a disposição a confiar não foi incluída no modelo final de análise.

Também foi controlada a gravidade percebida na falha cometida pelo hotel. Embora a falha inicial seja igual em todas as condições (quarto não disponível), ela pode ser percebida pelos sujeitos de forma diferente. Para verificar a gravidade, a escala ($\alpha=0,900$) composta por dois itens foi retirada de Mattila (2001) e utilizada também por Casado *et al.* (2011). Para responder aos itens, os sujeitos eram instigados a pensar na falha sob a seguinte sentença: “Pense na falha cometida pelo hotel quando Pedro chegou para se hospedar – o quarto não estava disponível para ocupação. Você diria que a gravidade dessa falha (problema) é: Nada importante – Muito importante / Nada grave – Muito grave”, mensurados em escalas de sete pontos.

Diferentemente das demais variáveis controladas, a gravidade percebida apresentou um efeito significativo sobre a confiança ($F(1, 103)=4,130$; $p<0,05$). Desta forma, a gravidade foi incluída no modelo final de análise. Convém destacar que a gravidade percebida não apresentou diferença entre os grupos experimentais ($M=6,37$ para o desvio simples; $M=6,55$ para o duplo desvio; $M=6,37$ para a recuperação bem-sucedida; $F(2, 104)=0,573$; $p=0,565$).

Também foi mensurada a percepção de realismo do estudo. Para tanto, os sujeitos foram inquiridos sobre a possibilidade de imaginar-se em uma situação semelhante ($M=5,56$, em escala de 7 pontos). O valor encontrado para a percepção de realismo é maior que o ponto médio da escala (>4), sendo assim, aceita-se que o cenário é percebido como real pelos sujeitos. Um modelo do instrumento utilizado pode ser vislumbrado no Anexo A, enquanto que o Anexo B apresenta a estatística descritiva das variáveis do estudo 1.

3.2.5 Pré-teste

Antes de realizar o experimento, foram feitos dois pré-testes para verificar a efetividade da manipulação, a compreensão dos cenários, das escalas e dos procedimentos utilizados. No primeiro, foram utilizados 25 estudantes da mesma população do estudo experimental. Estes sujeitos foram convidados a participar de um estudo e submetidos aos mesmos procedimentos relatados anteriormente, tendo que responder as questões e participar de todas as atividades que compõem a situação experimental.

Após realizarem as tarefas, individualmente, o pesquisador realizou uma série de questionamentos qualitativos sobre o estudo. Primeiramente, foi verificado se os sujeitos conseguiam detectar o objetivo e as hipóteses do estudo, verificando, com isso, a possibilidade da existência de efeitos de demanda (SAWYER, 1975). Nenhum problema de efeito de demanda foi verificado. Após, os sujeitos foram inquiridos sobre a compreensão tanto dos cenários quanto das escalas de mensuração. Além disso, os participantes deste pré-teste foram questionados acerca da adequação do tipo de serviço (hotelaria) para o público de estudantes. Por fim, os sujeitos também foram questionados sobre a percepção de realidade da situação apresentada e sobre o quanto eles conseguiram se imaginar na situação. Diante destas situações, salienta-se que apenas uma modificação foi feita no cenário de desvio simples, para corresponder ao cenário apresentado e garantir maior realismo à situação. Neste cenário, foi incluída a frase: “Após receber estas informações, Pedro, então, esperou na recepção do hotel até poder ocupar seu quarto”, para que os sujeitos percebessem que a falha ocorreu e não foi iniciado um processo de reclamação, caracterizando-se, assim, apenas o desvio simples.

No segundo pré-teste, 15 estudantes de graduação foram abordados e realizaram os mesmos procedimentos utilizados no primeiro pré-teste. Após, estes sujeitos foram inquiridos sobre a compreensão dos cenários e possíveis dúvidas ou compreensões equivocadas da manipulação. O intuito de tais questionamentos foi explorar a congruência e adequação da modificação realizada no primeiro pré-teste. Como resultado, os sujeitos não ressaltaram nenhum problema ou dúvida. Convém ressaltar que os 15 casos deste pré-teste foram agregados à base de dados final, uma vez que nenhuma modificação precisou ser feita para o estudo final.

3.2.6 Técnicas de análise dos dados

Para as análises do estudo 1, foram utilizadas a Análise de Variância (ANOVA) e a Análise de Covariância (ANCOVA). Comumente utilizada em estudos experimentais (p. ex. FERRIN *et al.*, 2007; LAER; RUYTER, 2010), a ANOVA exige a presença de fatores, ou variáveis categóricas independentes, o que, neste estudo, será a variável de manipulação ou tratamento utilizada. Semelhante à ANOVA, a ANCOVA, permite que se ajuste a influência de covariáveis no modelo de análise, antes da realização dos procedimentos da ANOVA (HAIR *et al.*, 2005). Assim, este estudo fez uso da ANCOVA para controlar os efeitos das variáveis de controle mencionadas.

Além destas técnicas de análise, usou-se do cálculo do d de Cohen (1988) e do eta quadrado parcial para verificar o tamanho do efeito da variável independente na variável dependente. Ambas as medidas indicam o poder que uma variável independente manipulada possui em condições experimentais (COHEN, 1992). De acordo com Kelley e Preacher (2012, p. 140), o tamanho do efeito é “um reflexo quantitativo da magnitude de algum fenômeno”. Nisto, o d de Cohen é calculado por meio da diferença da média de dois grupos, dividido pelo desvio-padrão de ambos (THALHEIMER; COOK, 2002). De acordo com Cohen (1992), os efeitos seguem determinadas convenções quanto a tamanho: valores até 0,20 são considerados pequenos; entre 0,20 e 0,80, tendo 0,50 como referência, são considerados médios; e acima de 0,80 são considerados grandes. A equação 1 representa o cálculo do d de Cohen.

$$d = (M1 - M2) / s \quad (1)$$

Já o eta quadrado parcial é a proporção do efeito adicionado ao erro da variância que é atribuído ao erro (COHEN, 1988). Para o cálculo a soma dos quadrados do efeito, deve ser dividida pela soma dos quadrados do efeito mais a soma dos quadrados dos erros. A equação 2 reflete o cálculo do eta quadrado parcial.

$$\eta^2_p = SS_{\text{efeito}} / (SS_{\text{efeito}} + SS_{\text{erros}}) \quad (2)$$

De acordo com Cohen (1988), valores de eta quadrado parcial em torno de 0,01 podem ser considerados efeitos de tamanho pequeno; valores em torno de 0,06 são considerados efeitos médios; e valores em torno de 0,13 são considerados efeitos grandes.

3.2.7 Suposições estatísticas para análise

Conforme indicam Anderson *et al.* (1996) e Hair *et al.* (2005), antes da execução das análises por meio de ANOVA e/ou ANCOVA, a verificação de dados ausentes (*Missing values*), valores atípicos (*Outliers*), normalidade e homocedasticidade dos dados, devem ser feitas.

As observações atípicas foram identificadas por meio do cálculo do escore Z, no qual, segundo Hair *et al.* (2005), valores maiores que $|3|$ podem denotar *outliers* univariados. Com base nesta análise, foram retirados da base de dados 2 casos em que a confiança apresentou valores acima do recomendado ($>|3|$). Desta forma, a base de dados que a princípio possuía 109 casos ficou com 107 casos, conforme o relatado na descrição dos participantes do estudo.

Os *missing values*, por sua vez, foram identificados por uma distribuição de frequência simples dos dados faltantes para cada variável. Neste estudo, não foram identificados dados faltantes nas variáveis observadas.

A normalidade da distribuição dos dados, que compara a distribuição desses em relação a uma distribuição normal, foi verificada pelo cálculo de assimetria (arco simples na distribuição) e curtose (achatamento ou elevação da distribuição) da distribuição. Kline (1998) sugere que valores absolutos de assimetria superiores a 3 são considerados “extremamente assimétricos” e que valores absolutos de curtose acima de 8 também o são. Neste sentido, não foram encontradas variáveis anormais, uma vez que todas as variáveis do estudo preencheram os quesitos para a normalidade univariada, sendo que a variável confiança apresentou os valores absolutos para curtose (1,214) e assimetria (0,750) dentro dos parâmetros considerados normais.

Além do teste univariado para a normalidade, o teste de Kolmogorov-Smirnov foi utilizado. A execução deste teste evidenciou que a hipótese nula (H_0 : os dados da variável estudada se originam de uma distribuição normal) não pode ser rejeitada, uma vez que a probabilidade foi maior que 0,05 ($K-S=0,996$; $p=0,274$), isto é, os dados da variável confiança podem ser considerados normais, rejeitando-se a possibilidade de anormalidade dos dados desta variável.

Ainda para a adequação dos dados, foi verificada a homoscedasticidade. Hair *et al.* (2005) afirmam que a homoscedasticidade dos dados ocorre quando variáveis dependentes apresentam variações iguais entre diferentes domínios da variável preditora. Os mesmos

autores (p. 78) afirmam que “a homoscedasticidade é desejável porque a variância da variável dependente sendo explicada na relação de dependência não deveria se concentrar em apenas um domínio limitado dos valores independentes”. O teste de Levene pode ser utilizado para verificar se as variâncias de uma variável são iguais entre diferentes grupos. Deste modo, por meio de uma ANOVA, foi verificada a heteroscedasticidade da variável dependente (confiança) ao longo da variável independente do estudo (manipulação da recuperação do serviço). O resultado deste teste (Levene=0,723; $p=0,488$) evidenciou que a variância da variável dependente não apresenta diferenças entre os grupos da variável independente, ou seja, não há heteroscedasticidade na mensuração da confiança.

Adicionalmente às suposições estatísticas, a possibilidade de viés do método de coleta (PODSAKOFF *et al.*, 2003) foi testado. Para tanto, conforme indicam Podsakoff *et al.* (2003), uma análise fatorial exploratória pode ser feita, sendo que, caso todos os itens medidos sejam atribuídos a um fator, ou grande parte dos itens e da variância dos dados seja atribuída a um fator, há uma chance de que o método de coleta dos dados tenha imposto um viés às respostas. Assim, uma análise fatorial contendo os itens das escalas de confiança, disposição para confiar, satisfação geral e gravidade percebida foi feita. A solução fatorial (baseada em autovalores superiores a 1) encontrou 4 fatores, com variâncias explicadas entre 15,7% e 22,2%, isto é, não foi encontrado apenas um fator e a variância dos dados está distribuída entre os fatores, indicando que não há um viés do método de coleta dos dados neste estudo. A variância total explicada foi de 72,3%. Os resultados completos desta análise são apresentados no Anexo C.

3.2.8 Resultados

Baseado nos procedimentos apresentados, os dados coletados para o estudo 1 foram analisados. Neste sentido, primeiramente a checagem da manipulação da recuperação do serviço será apresentada, seguida pelo teste da hipótese do estudo.

Checagem da manipulação

Por meio de uma ANOVA com teste Post Hoc LSD, encontrou-se que os indivíduos expostos a cenários com tentativa de recuperação do serviço ($M=6,41$, duplo desvio; $M=6,11$,

recuperação bem-sucedida) concordaram mais fortemente com a afirmação de que Pedro havia feito uma reclamação do que indivíduos expostos ao desvio simples ($M=4,43$; $F(2, 104)=12,993$; $p<0,001$). Salienta-se que as médias de sujeitos expostos ao duplo desvio e à recuperação bem-sucedida não apresentaram diferenças entre si ($p=0,481$).

Por outro lado, indivíduos expostos à recuperação bem-sucedida ($M=5,63$) concordam mais fortemente que o gerente resolveu o problema de Pedro, do que indivíduos expostos ao desvio simples e ao duplo desvio ($M=3,35$ e $M=2,47$, respectivamente; $F(2, 104)=24,880$; $p<0,001$). Convém ressaltar que, embora diferentes, as médias dos sujeitos expostos ao desvio simples e ao duplo desvio não apresentaram diferenças significativas ($p=0,060$). Ambas as checagens evidenciam que a manipulação foi eficaz.

Confiança

Para testar os efeitos da manipulação na confiança, uma ANCOVA foi feita, tendo a manipulação da recuperação do serviço como fator, a confiança como variável dependente e a gravidade percebida como covariável. Os resultados desta análise são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 – Efeito da manipulação da recuperação do serviço na confiança

Variável dependente: Confiança

Fonte	Soma dos quadrados Tipo III	Graus de liberdade	Quadrado da média	F	Significância	Eta quadrado parcial
Modelo corrigido	29,721 ^a	3	9,907	8,526	0,000	0,199
Interceptação	34,499	1	34,499	29,689	0,000	0,224
Gravidade percebida	4,799	1	4,799	4,130	0,045	0,039
Recup. do serviço	22,750	2	11,375	9,789	0,000	0,160
Erro	119,689	103	1,162			
Total	1040,313	107				
Total corrigido	149,410	106				

a. $R^2= 0,199$ (R^2 ajustado = 0,176).

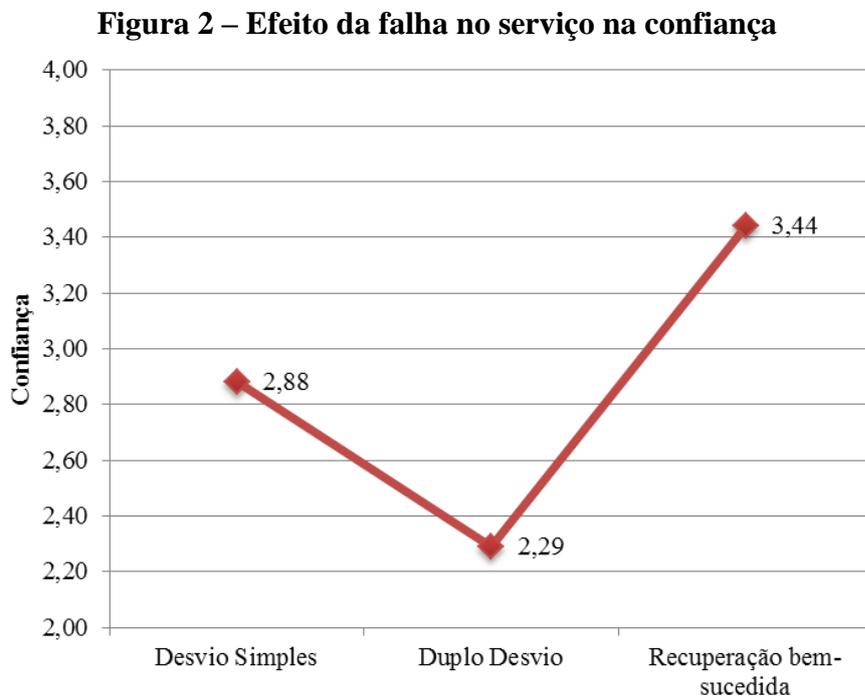
Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

A manipulação da recuperação do serviço apresentou um efeito significativo na confiança do cliente ($F(2, 103)=9,789$; $p<0,001$; $\eta^2_p=0,160$). Identificou-se, por meio do teste

Post Hoc LSD, que indivíduos expostos ao duplo desvio ($M=2,29^4$) apresentam confiança na empresa menor que indivíduos expostos ao desvio simples ($M=2,88$; $p=0,025$). Conforme o tamanho do efeito verificado através do eta quadrado parcial, 16% das variações globais da confiança foram atribuídas à influência da variável independente recuperação do serviço. Estes resultados suportam o pressuposto da hipótese 1, de que o duplo desvio intensifica os efeitos negativos da falha do serviço na confiança.

Além disso, o efeito que o duplo desvio possui em comparação com o desvio simples foi calculado por meio do d de Cohen (COHEN, 1988). O efeito da dupla violação da confiança (duplo desvio) em relação à violação simples da confiança (desvio simples) é $d=0,64$, o que representa um efeito de tamanho médio.

Em outra comparação, indivíduos expostos à recuperação bem-sucedida ($M=3,44$) apresentaram um maior nível de confiança no hotel do que indivíduos expostos ao desvio simples ($M=2,88$; $p=0,029$) e indivíduos expostos ao duplo desvio ($M=2,29$; $p<0,001$). Salienta-se que a comparação entre duplo desvio e recuperação bem-sucedida reforça os achados de outros estudos que já evidenciaram tal efeito na confiança (p. ex. TAX *et al.*, 1998; SMITH *et al.*, 1999). Esses resultados são apresentados graficamente na Figura 2.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

⁴ Antes das análises, todas as escalas desta tese foram transformadas em um único item através do processo de extração da média dos itens que compõem as escalas (*summated scale*).

Destaca-se que, no modelo, a gravidade da falha teve um impacto significativo na confiança ($F(1, 103)=4,130; p=0,045$).

3.2.9 Discussão

Os resultados encontrados neste primeiro estudo evidenciam que a presença do duplo desvio pode intensificar os efeitos negativos gerados pela falha original do serviço (ou seja, pelo desvio simples), tal como preconizado na Hipótese 1. Embora, até onde se saiba, nenhum estudo tenha comparado os efeitos do duplo desvio com o desvio simples, os resultados encontrados fornecem subsídios para afirmar que a dupla falha deteriora ainda mais a confiança do cliente no prestador de serviço. O tamanho do efeito do duplo desvio na confiança ($d=0,64$ – médio) corrobora este resultado.

Além disso, em consonância com resultados apresentados em estudos como o de Tax *et al.* (1998) e Kau e Loh (2006), que evidenciam um efeito negativo do duplo desvio na confiança, em comparação com um tratamento satisfatório da reclamação, este estudo também encontrou que o duplo desvio gera uma confiança menor que uma recuperação bem-sucedida do serviço. Em outras palavras, o efeito encontrado nestes trabalhos anteriores foi replicado e expandido ao evidenciar que a confiança abalada pelo duplo desvio é significativamente menor do que a confiança abalada somente pelo desvio simples, caracterizando, assim, o efeito intensificador da violação da confiança citado por Johnston e Fern (1999).

Em conformidade com os objetivos desta pesquisa, os resultados deste estudo fornecem indícios para responder a primeira questão apresentada: “A violação da confiança é realmente maior após o duplo desvio, comparada àquela gerada pelo desvio simples?”. Ao que se responde sim, a violação da confiança é mais intensa na presença do duplo desvio do que na presença somente do desvio simples.

Diante desta resposta, os estudos seguintes serão direcionados para a resposta da segunda questão apresentada, a qual trata da possibilidade de recuperação da confiança do cliente após o duplo desvio e da efetividade de táticas que podem ser utilizadas pelas empresas para tal finalidade.

3.3 ESTUDO 2

Em face da verificação dos efeitos do duplo desvio na confiança, por meio do estudo 1, o segundo estudo teve como objetivo analisar as Hipóteses 2 a 5, que versam sobre os efeitos da promessa de não recorrência das falhas (H2) e do pedido de desculpa (H4) na confiança, após o duplo desvio; e o papel mediador das atribuições de competência (H3) e integridade (H5). Além de testar tais hipóteses, neste estudo, duas outras táticas de recuperação da confiança foram inseridas com o intuito de validar a escolha da promessa e do pedido de desculpa para recuperar a confiança. Neste aspecto, optou-se pela inclusão da compensação financeira, que é uma das táticas mais citadas e estudadas na literatura (ver Quadro 1), e, pela inclusão do endosso de terceiro, por meio de selos e recomendações de institutos de qualidade, que pode ser utilizado pelas empresas para evidenciar pistas de sua competência e/ou integridade, aumentando, com isso, os níveis de confiança. Tanto o endosso de terceiro quanto a compensação financeira também podem indicar se a promessa e o pedido de desculpa possuem uma maior efetividade para recuperar a confiança do cliente após o duplo desvio.

3.3.1 Desenho da pesquisa

Para este estudo, o desenho de um fator com grupo de controle foi aplicado. Neste sentido, foi manipulada a tática de recuperação da confiança como fator com 4 condições (promessa de não recorrência das falhas; pedido de desculpas; compensação financeira; endosso de terceiro), enquanto a condição de ausência da tática de recuperação atua como grupo de controle, permitindo a verificação da efetividade das táticas propostas. Assim como no primeiro estudo, os tratamentos experimentais foram feitos entre sujeitos.

Convém destacar que, neste estudo, todos os sujeitos foram expostos ao duplo desvio, uma vez que as hipóteses (2 a 5) tratam da recuperação da confiança do cliente após este fenômeno. Por isso ele foi tratado como uma condição fixa em todos os grupos experimentais.

Através deste desenho experimental, foi possível verificar H2 e H4, ao observar o efeito principal (*main effect*) de cada tática de recuperação da confiança, ou seja, o efeito que

a inserção da tática possui na confiança, em comparação com os grupos em que esta tática não for inserida. Também é possível comparar a efetividade, em termos de aumento da confiança, da promessa de não recorrência das falhas e do pedido de desculpas com a efetividade da compensação financeira e do endosso de terceiro. Além disso, por meio das mensurações das atribuições de competência e integridade, é possível testar as Hipóteses 3 e 5, que dizem respeito ao papel de mediação desempenhado por tais atribuições na relação entre as táticas de recuperação e a confiança.

3.3.2 Participantes

Embora Kim *et al.* (2004), Xie e Peng (2009) e Laer e Ruyter (2010) tenham utilizado estudantes em seus estudos experimentais, optou-se, neste estudo, pela diversificação dos sujeitos participantes, o que atende a um objetivo: proporcionar uma diversificação dos sujeitos para o teste dos efeitos das táticas de recuperação e do duplo desvio, aumentando, com isso, a validade externa dos resultados (WINER, 1999).

Os participantes deste estudo foram 132 trabalhadores e empresários ligados ao varejo da cidade de Passo Fundo – RS. Para abordagem destes sujeitos, aproveitou-se de reuniões e encontros de associações de classe. Durante as reuniões, estes sujeitos eram convidados a participar de um estudo que envolvia uma situação de compra e consumo de serviço. Durante a aplicação do estudo, todas as condições estavam presentes, ou seja, em uma mesma aplicação (uma reunião, por exemplo), todas as condições experimentais eram distribuídas aleatoriamente aos participantes.

A idade média da amostra foi de 36,62 anos ($\sigma=13,61$), sendo que a maioria dos sujeitos corresponde ao gênero feminino (65,9%). A quantidade de sujeitos por célula experimental variou de 24 a 28 sujeitos por célula. Entre os grupos experimentais, não foram encontradas diferenças de gênero ($\chi^2(4)=3,742$; $p=0,442$) e idade ($F(4, 127)=2,292$; $p=0,063$), o que implica que os grupos são homogêneos no que tange a aspectos demográficos. Essa homogeneidade, segundo Calder *et al.* (1981), é importante para a execução de estudos experimentais e controle de possíveis interferências aos efeitos observados.

3.3.3 Procedimentos

Embora não tenha sido realizado em um laboratório específico, como o estudo 1, o estudo 2 também pode ser considerado um experimento laboratorial, uma vez que foi executado em uma sala por meio de uma simulação da situação.

O mesmo contexto de falhas na prestação de serviço hoteleiro utilizado no primeiro estudo foi utilizado neste segundo estudo, assim como os procedimentos operacionais. No entanto, neste estudo, o duplo desvio foi condição fixa, ou seja, apresentada a todos os sujeitos. A situação da dupla falha foi semelhante à utilizada por Grégoire *et al.* (2009) e à utilizada no primeiro estudo, e foi apresentada da seguinte forma aos sujeitos:

Pedro planejou uma importante viagem de negócios. Após um voo de 5 horas ele chega ao City Inn Hotel, aproximadamente às 15:00 horas e vai diretamente à recepção para preencher sua ficha de entrada. O horário de entrada no quarto é a partir das 14:00 horas. Porém, quando pede para ocupar o quarto que havia reservado, Pedro é informado pelo funcionário da recepção do hotel que não pode entrar em seu quarto naquele momento, porque ele ainda não havia sido liberado para ocupação. O funcionário informa a Pedro que ele só poderá entrar no quarto a partir das 17:00 horas.

Após receber estas informações, Pedro pede para falar com o gerente do hotel. Para o gerente, Marcos, Pedro faz uma reclamação, contando a ele o que está acontecendo e solicitando providências. Marcos então direciona-se ao computador e verifica algumas informações. Após, Marcos fala para Pedro que não pode fazer nada, e que ele terá que esperar até às 17:00 horas. Pedro, então, fica na recepção do hotel aguardando até às 17:00 horas para ocupar seu quarto.

Após ser exposto ao duplo desvio, o sujeito era exposto à manipulação da tática de recuperação da confiança. Para tanto, um texto introdutório citava que, após uma semana, Pedro havia recebido uma correspondência do hotel, conforme texto que segue:

Após uma semana de sua estada no City Inn Hotel, Pedro recebeu uma correspondência remetida pelo City Inn Hotel. Ao abrir a correspondência, Pedro encontrou a seguinte mensagem:

Na manipulação da tática de recuperação da confiança quatro condições eram possíveis: promessa de não recorrência das falhas; pedido de desculpa pelas falhas;

compensação financeira pela falha; e endosso de terceiro, por certificação. Com isso, indivíduos expostos à recuperação da confiança por meio da promessa vislumbraram a seguinte mensagem na carta recebida por Pedro:

Queremos agradecer sua escolha por hospedar-se em nosso hotel entre os dias 2 e 3 de Março de 2012. Estamos cientes de que não foi possível a sua ocupação imediata do quarto reservado por uma falha do Hotel. Por este motivo, viemos através desta carta informar que estamos modificando nossos procedimentos operacionais para melhorar o atendimento aos clientes e com isso prometemos que falhas, como a ocorrida durante a sua estada em nosso Hotel, não se repetirão no futuro.

Na condição referente ao pedido de desculpas, o indivíduo também recebeu uma carta do hotel, porém o conteúdo da carta era distinto, como pode ser percebido no texto a seguir:

Queremos agradecer sua escolha por hospedar-se em nosso hotel entre os dias 2 e 3 de Março de 2012. Estamos cientes de que não foi possível a sua ocupação imediata do quarto reservado por uma falha do Hotel. Assumimos total responsabilidade pela falha e por este motivo, viemos através desta carta manifestar nosso sincero pedido de desculpas pela falha ocorrida durante sua estada em nosso hotel.

Por sua vez, quando a compensação financeira foi utilizada como tática para tentar restaurar a confiança do cliente, a seguinte mensagem era apresentada na carta enviada a Pedro:

Queremos agradecer sua escolha por hospedar-se em nosso hotel entre os dias 2 e 3 de Março de 2012. Estamos cientes de que não foi possível a sua ocupação imediata do quarto reservado por uma falha do Hotel. Por este motivo, viemos através desta carta informar que estamos lhe concedendo um desconto de 50% no valor da diária em sua próxima estada em nosso hotel.

Já quando a tentativa de recuperação da confiança atuava através de um endosso de terceiro, evidenciado pela certificação conquistada pela empresa, a mensagem da carta explicava a certificação concedida à empresa e o que ela significa, como pode ser percebido na mensagem a seguir:

Queremos agradecer sua escolha por hospedar-se em nosso hotel entre os dias 2 e 3 de Março de 2012. Viemos através desta carta informar que fomos certificados pela ISO

9001. Esta certificação atesta que a empresa possui um sistema de gestão da qualidade comprometido com a qualidade dos processos operacionais.

Por fim, na condição de ausência da tática de recuperação da confiança (grupo de controle), ao sujeito foi evidenciado que o cliente recebeu uma carta da empresa, porém essa contém apenas um comunicado informando que os números telefônicos para contato com o hotel foram alterados, como pode ser percebido na situação a seguir:

Queremos agradecer sua escolha por hospedar-se em nosso hotel entre os dias 2 e 3 de Março de 2012. Além disso, viemos através desta carta comunicar que nosso telefone para contato foi alterado. O novo número é: (11) 3208-0501.

Após as manipulações, e a leitura dos cenários, as mensurações da confiança e das atribuições de integridade e competência foram feitas, juntamente com as demais mensurações (variáveis de controle e checagens das manipulações). Convém destacar que, antes da aplicação deste estudo, foi feito um pré-teste, conforme o descrito no item 3.3.5. Um exemplo de como o cenário era exposto aos sujeitos é apresentado no Anexo D.

3.3.4 Mensurações

O formato de apresentação das mensurações neste segundo estudo foi semelhante ao apresentado no primeiro estudo, no entanto, algumas medidas foram diferentes. Para tanto, na sequência, são evidenciadas as medidas utilizadas para a checagem da manipulação, e para mensuração das variáveis dependentes e de controle utilizadas.

3.3.4.1 Checagem da manipulação

Diferentemente do estudo 1, neste estudo, a manipulação a ser verificada foi a manipulação da tática de recuperação da confiança. A checagem da manipulação foi adaptada

de Kim *et al.* (2004) e Ferrin *et al.* (2007). Nisto, aos sujeitos era questionado, por meio de uma variável nominal, o que o hotel estava fazendo através da carta, ou seja:

- Na carta recebida por Pedro, o hotel está (assinale apenas uma alternativa):
 - Fazendo um pedido de desculpas;
 - Fazendo uma promessa de que a falha não irá ocorrer novamente;
 - Fazendo uma compensação financeira, oferecendo um desconto;
 - Revelando uma certificação recebida sobre a qualidade dos processos;
 - Nenhuma das alternativas anteriores.

Por ser uma variável nominal, a checagem da manipulação ocorreu pela verificação da frequência de respostas a cada alternativa em cada condição experimental. Esta mensuração foi feita ao final do instrumento de pesquisa para que não influenciasse nas respostas do sujeito para as variáveis dependentes.

3.3.4.2 Variáveis dependentes

Neste estudo, a mensuração da confiança, enquanto variável dependente, foi feita pela mesma escala utilizada no estudo 1 ($\alpha=0,899$). Além desta variável dependente, aqui, foram medidas as atribuições de integridade e competência. Tais atribuições foram mensuradas através de escalas retiradas e adaptadas do estudo de Kim *et al.* (2004), que também foram utilizadas por Kim *et al.* (2006) e Ferrin *et al.* (2007) no estudo da recuperação da confiança. Tais escalas foram traduzidas pelo pesquisador e tiveram sua validação de face feita por outro pesquisador com domínio na Língua Inglesa (língua original de apresentação das escalas). Ambas as escalas foram mensuradas através de escala do tipo Likert com sete pontos (Discordo totalmente / Concordo totalmente).

A escala de atribuição de competência ($\alpha=0,867$) é composta por três itens, a saber:

- Os funcionários do hotel são capazes de realizar seu trabalho;
- Os funcionários do hotel possuem conhecimento sobre as atividades que precisam desempenhar no hotel;
- Eu sinto confiança nas habilidades dos funcionários do hotel.

Da mesma forma, a mensuração da atribuição de integridade ($\alpha=0,876$) também ocorreu através de três itens, a saber:

- Eu aprecio os valores e princípios éticos e morais do hotel;
- Princípios éticos e morais sólidos parecem orientar as ações do hotel;
- O hotel demonstra integridade (valores e princípios éticos e morais) em suas ações.

3.3.4.3 Variáveis de controle

As variáveis de controle utilizadas aqui são iguais às utilizadas no estudo 1. Todavia, neste estudo, foi incluída, entre a apresentação do duplo desvio e a inserção da tática de recuperação da confiança, uma questão para controlar o grau de insatisfação com a situação apresentada (que foi a mesma para todos os cenários), retirada do estudo de Zeelenberg e Pieters (2004). Nisto, a insatisfação foi mensurada pelo seguinte item:

- De um modo geral, quão insatisfeito você acredita que Pedro ficou com a entrega do serviço? (1=Pouco insatisfeito / 7=Muito insatisfeito).

Como covariável no modelo de análise, a insatisfação não apresentou efeito de controle sobre a confiança ($F(1, 126)=0,118$; $p=0,732$), sendo, portanto, retirada das análises subsequentes.

Além da insatisfação, as variáveis utilizadas no estudo 1 também foram testadas no modelo de análise. A quantidade de vezes em que o sujeito se hospedou em hotéis no ano ($M=2,92$ vezes; $F(1, 126)=0,111$; $p=0,740$); a quantidade de valor gasto por ano com o serviço de hotelaria ($M=677,19$ reais; $F(1, 126)=3,585$; $p=0,061$); se o sujeito já realizou algum tipo de reclamação no serviço de hotelaria (70,5% não; $F(1, 126)=0,041$; $p=0,840$); e qual o principal motivo das hospedagens em hotéis (74,6% turismo; $F(1, 120)=0,465$; $p=0,497$) não apresentaram significativo controle das variações da confiança do cliente. Da mesma forma, a disposição a confiar do sujeito ($\alpha=0,570$) não apresentou efeito de controle sobre a confiança ($F(1, 126)=0,156$; $p=0,694$). Além dessas variáveis, tanto a satisfação geral com o serviço de hotelaria ($\alpha=0,834$) quanto a gravidade da falha ($\alpha=0,775$) foram controladas. A satisfação geral que o sujeito tem o serviço de hotelaria apresentou um efeito significativo na confiança ($F(1, 126)=4,192$; $p<0,05$), assim como a gravidade percebida da falha ($F(1, 126)=9,850$; $p<0,01$), e, por isso, estas variáveis de controle foram incluídas na

análise das hipóteses do estudo como covariáveis na ANCOVA. Ressalta-se que a gravidade percebida e a satisfação geral, embora apresentem efeito de controle sobre a confiança, não foram diferentes entre os grupos experimentais e de controle ($F(4, 127)=0,410$; $p=0,801$ / $F(4, 127)=0,198$; $p=0,939$).

Aliado a estas medidas de controle, uma questão referente a percepção de realismo do estudo também foi incluída no instrumento de pesquisa. Semelhante ao resultado encontrado no estudo 1, os sujeitos acreditam que a situação apresentada é realista ($M=5,05$, em uma escala de 7 pontos). O instrumento utilizado neste estudo é apresentado no Anexo D, enquanto que a estatística descritiva das variáveis é apresentada no Anexo E.

3.3.5 Pré-teste

Embora o cenário e as questões tenham sido qualitativamente exploradas por meio do pré-teste realizado no estudo 1, neste segundo estudo, os indivíduos abordados diferem daqueles utilizados no primeiro estudo, portanto, um novo pré-teste foi feito para verificar tanto a compreensão da situação de duplo desvio, quanto, das questões e das táticas de recuperação da confiança.

Este pré-teste foi feito através de entrevistas pessoais realizadas pelo pesquisador com oito sujeitos da mesma população da amostra. Nas entrevistas, primeiramente, o pesquisador aplicava o mesmo procedimento experimental que foi aplicado ao estudo final, e, após, fazia perguntas relacionadas à compreensão do estudo e dificuldades ou sugestões de alterações no instrumento. Alguns itens foram ajustados após estas entrevistas, tais como o percentual de desconto ofertado na compensação financeira e a certificação que poderia ser conquistada pelo hotel. Estes casos obtidos no pré-teste não foram utilizados no estudo 2 em face das alterações nos cenários que foram feitas.

3.3.6 Técnicas de análise dos dados

Neste estudo, os dados foram analisados da mesma forma que no estudo 1, ou seja, por meio de ANCOVA. No entanto, para os testes de mediação, previstos nas Hipóteses 3 e 5, a

técnica de análise de regressão linear e os procedimentos descritos por Preacher e Hayes (2004) e Zhao *et al.* (2010) foram empregados. Como mencionado por Shrout e Bolger (2002), os estudos experimentais podem, ao analisar mediações, usar como variável independente a variável manipulada, verificando, assim, o efeito desta na mediadora e na variável dependente.

Para analisar a mediação, Zhao *et al.* (2010) estabelecem que, para que seja constatada uma mediação, o efeito indireto da variável independente na variável dependente deve ser significativo. Com isso, a mediação ocorre mesmo que o efeito total (c') seja insignificante, diferentemente do que apresentam Baron e Kenny (1986). Considera-se que o procedimento proposto por Zhao *et al.* (2010), embasado nas discussões de Preacher e Hayes (2004), seja mais refinado do que o procedimento advogado por Baron e Kenny (1986), uma vez que considera os passos descritos por Baron e Kenny (1986), porém avança no uso de *bootstrapping* para estimação da variação do efeito indireto. Com o uso do *bootstrapping*, o efeito indireto é considerado significativo quando o intervalo de confiança (95%) não contiver zero, ou seja, quando tal intervalo não contém um efeito nulo. Para que o efeito indireto seja encontrado os caminhos entre a variável independente e a variável mediadora, e entre a variável mediadora e a variável dependente devem ser significativos. Além disso, Zhao *et al.* (2010) também consideram que a mediação é completa quando, com a presença do mediador, o efeito direto da variável independente na variável dependente é insignificante; sendo esta parcial quando tal efeito é significativo. Com isso, a análise de mediação foi feita seguindo os procedimentos descritos por Zhao *et al.* (2010) através dos *scripts* propostos por Preacher e Hayes (2004).

3.3.7 Suposições estatísticas para análise

Além dos procedimentos realizados para verificar as suposições estatísticas no estudo 1 (dados ausentes, valores atípicos, normalidade e homocedasticidade), necessárias para a realização das análises por meio de ANCOVA, neste segundo estudo é necessária também a verificação da multicolinearidade das variáveis, uma vez que a técnica de regressão linear é empregada para análise das mediações (HAIR *et al.*, 2005; ZHAO *et al.*, 2010).

Não foram encontrados dados ausentes nas variáveis de interesse deste estudo. Portanto, nenhum tratamento para corrigir a ausência de dados nas variáveis foi aplicado. Por

outro lado, foram excluídas 5 observações atípicas, em que o escore Z da confiança ficou acima do recomendado por Hair *et al.* (2005) ($>|3|$). Com isso, a base de dados que era formada por 137 casos, ficou com 132 casos, conforme o relatado na descrição dos participantes.

Assim como no primeiro estudo, a normalidade dos dados foi acessada por verificação de assimetria e curtose, e pelo teste de Kolmogorov-Smirnov. A variável mais assimétrica foi a percepção de gravidade da falha (-0,988), enquanto que a variável com maior nível de curtose foi a confiança (-0,681). No entanto, salienta-se que, de forma univariada, tais variáveis encontram-se dentro dos parâmetros tidos como normais por Kline (1998). Em relação ao teste de Kolmogorov-Smirnov, tanto a confiança (K-S=1,084; $p=0,190$), quanto a atribuição de competência (K-S=0,865; $p=0,443$), atribuição de integridade (K-S=1,110; $p=0,170$) e a satisfação geral (K-S=1,168; $p=0,131$) não infringiram os parâmetros de normalidade, não podendo ser consideradas anormais. No entanto, a gravidade percebida (K-S=2,686; $p<0,001$) apresentou significância no teste, ou seja, rejeitando a hipótese nula de que os dados da variável se originam de uma distribuição normal. Embora a gravidade seja não normal, de acordo com o teste de Kolmogorov-Smirnov, optou-se por trabalhar com ANCOVA da mesma forma, uma vez que a variável dependente nesta análise (confiança) apresentou características de normalidade, enquanto que a gravidade será utilizada apenas como covariável para controlar as variações da confiança.

Também foi verificada a homocedasticidade dos dados através do teste de Levene, tendo a manipulação da tática de recuperação da confiança como variável preditora e a confiança (Levene=2,361; $p=0,057$), atribuição de competência (Levene=0,929; $p=0,449$), atribuição de integridade (Levene=1,311; $p=0,269$), gravidade percebida (Levene=0,868; $p=0,485$) e a satisfação geral (Levene=1,096; $p=0,361$) como variáveis dependentes. Frente aos resultados encontrados, pode-se afirmar que nenhuma variável apresenta variâncias diferentes entre os grupos da variável preditora, embora a confiança esteja no limiar da significância, o que denotaria que as variâncias da confiança são diferentes entre os grupos da variável preditora.

Por fim, a multicolinearidade dos dados foi verificada. A multicolinearidade dos dados é, segundo Hair *et al.* (2005), a possibilidade de uma variável ser explicada pelas demais; assim, altos níveis de multicolinearidade interferem na análise por dificultar a verificação dos efeitos das variáveis, devido às suas inter-relações. Essa análise foi verificada por meio do cálculo de valores de tolerância e do fator de inflação da variância (VIF), ao passo que valores

de tolerância inferiores a 0,19 e valores de VIF superiores a 5,3 denotam uma correlação múltipla acima de 0,9, o que caracteriza a multicolinearidade (HAIR *et al.*, 2005). Outra forma de identificar a multicolinearidade, de forma bivariada, é descrita por Kline (1998), o qual afirma que correlações entre duas variáveis que apresentem valor superior a 0,85 denotam multicolinearidade entre as variáveis.

No estudo, a multicolinearidade verificada por meio dos valores de tolerância e do VIF destacou que nenhuma variável apresentou valores superiores aos indicados, uma vez que o maior valor de VIF e menor de tolerância foi da variável confiança (2,005 e 0,499, respectivamente). Na análise por correlação bivariada, a maior correlação encontrada foi na relação entre atribuição de competência e confiança ($r=0,624$), sendo que o valor encontrado não denota que as variáveis são multicolineares.

Para verificar a possibilidade do viés do método de coleta nos dados (PODSAKOFF *et al.*, 2003), uma análise fatorial exploratória foi feita, tendo os indicadores das escalas de confiança, atribuição de integridade, atribuição de competência, disposição a confiar, gravidade percebida e satisfação geral como variáveis. O resultado da análise fatorial evidenciou a formação de seis fatores (o critério para formação de fatores utilizado foi baseado em autovalores acima de 1). A variância dos dados explicados por fator variou de 9,3% a 18,4%, ou seja, não há a formação de apenas um fator nem a predominância de apenas um fator na explicação da variância. Estes resultados indicam que o método de coleta não impôs um viés aos dados. A variância total explicada foi de 76,9%, conforme pode ser vislumbrado no Anexo F.

3.3.8 Resultados

Os resultados deste segundo estudo serão apresentados da seguinte forma: primeiramente, será discutida a checagem da manipulação, sendo que, na sequência, os resultados correspondentes às Hipóteses 2 e 4 serão apresentados, por fim, as análises de mediação que testam as Hipóteses 3 e 5 são apresentadas.

Checagem da manipulação

A checagem da manipulação foi feita através de uma análise cruzada entre a variável de checagem da manipulação e a variável independente que apresenta os grupos

experimentais. Para tanto, a Tabela 2 apresenta os resultados deste cruzamento, evidenciando os resultados em formato de frequência percentual.

Tabela 2 – Checagem da manipulação da tática de recuperação da confiança – Estudo 2

Checagem da manipulação	Tática de Recuperação – Frequência %				
	Sem recuperação	Pedido de desculpa	Promessa de não recorrência	Compensação financeira	Endosso de terceiro
Fazendo um pedido de desculpas	-	92,3	7,7	3,6	3,6
Fazendo uma promessa de não recorrência da falha	8,3	7,7	92,3	10,7	7,1
Fazendo uma compensação financeira, oferecendo um desconto	-	-	-	82,1	-
Revelando uma certificação recebida sobre a qualidade dos processos	8,3	-	-	-	82,1
Nenhuma das alternativas anteriores	83,3	-	-	3,6	7,1
Total	100	100	100	100	100
n	24	26	26	28	28

Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

Conforme os dados apresentados na Tabela 2, dos sujeitos que estavam no grupo sem recuperação, 83,3% perceberam que nenhuma das alternativas correspondia à carta a que foram expostos; já quando a carta continha um pedido de desculpas, 92,3% dos sujeitos elencaram que o hotel estava fazendo um pedido de desculpas; no mesmo sentido, 92,3% dos sujeitos elencaram que o hotel estava fazendo uma promessa de não recorrência da falha quando a carta apresentava a promessa; quando expostos a compensação financeira, 82,1% dos sujeitos afirmaram que a o hotel estava fazendo uma compensação financeira, oferecendo um desconto pela falha acometida; por fim, quando expostos ao endosso de terceiro, 82,1% dos sujeitos afirmaram que a empresa estava revelando uma certificação recebida sobre a qualidade dos processos. Baseado nisto, a checagem da manipulação confirma que a maioria dos sujeitos nos grupos percebeu corretamente a manipulação feita, o que possibilita que as análises do estudo sejam feitas.

Confiança

Para o teste das Hipóteses 2 e 4, a ANCOVA foi utilizada. Optou-se por realizar uma ANCOVA com todas as condições experimentais para que fosse possível comparar o efeito da promessa de não recorrência das falhas e do pedido de desculpas tanto com a ausência da tática (para testar a efetividade das táticas) quanto com a compensação financeira e o endosso de terceiro (para comparar a efetividade das táticas de recuperação). Nisto, a ANCOVA foi feita tendo a manipulação das táticas de recuperação da confiança como variável independente, a confiança como variável dependente, e a gravidade percebida e a satisfação geral com este tipo de serviço como covariáveis. Juntamente com a ANCOVA, um teste Post Hoc LSD foi feito para comparar o nível de confiança de acordo com as táticas de recuperação utilizadas. Os resultados desta análise podem ser vistos na Tabela 3.

Tabela 3 – Efeito da manipulação das táticas de recuperação na confiança

Variável dependente: Confiança

Fonte	Soma dos quadrados Tipo III	Graus de liberdade	Quadrado da média	F	Significância	Eta quadrado parcial
Modelo corrigido	84,732 ^a	6	14,122	7,161	0,000	0,256
Interceptação	69,080	1	69,080	35,031	0,000	0,219
Satisfação geral	8,499	1	8,499	4,310	0,040	0,033
Gravidade percebida	19,582	1	19,582	9,930	0,002	0,074
Recup. da confiança	58,786	4	14,696	7,453	0,000	0,193
Erro	246,497	125	1,972			
Total	1985,188	132				
Total corrigido	331,229	131				

a. $R^2 = 0,256$ (R^2 ajustado = 0,220).

Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

A manipulação das táticas de recuperação da confiança apresentou um efeito significativo na confiança ($F(4, 125) = 7,453$; $p < 0,001$; $\eta^2_p = 0,193$). Por meio do eta quadrado parcial do efeito, percebe-se que a variação das táticas de recuperação explica 19,3% das variações globais da confiança. Especificamente, a promessa de não recorrência das falhas ($M = 4,55$) apresenta uma média de confiança maior do que a encontrada para a condição em que nenhuma tática de recuperação da confiança foi apresentada ($M = 3,15$; $p < 0,001$; $d = 0,81$), além disso, o tamanho do efeito que a promessa de não recorrência das falhas possui sobre a confiança pode ser considerado alto. Este resultado confirma a Hipótese 2, de que, após o

duplo desvio a promessa de não recorrência da causa das falhas no serviço, irá apresentar um efeito positivo na confiança. Ainda quanto à promessa, comparando-a com a compensação financeira ($M=3,19$; $p<0,001$) e com o endosso de terceiro ($M=2,75$; $p<0,001$), percebe-se que esta tática pode ser mais adequada para recuperar a confiança após o duplo desvio do que táticas alternativas, uma vez que a média da confiança após a inserção da promessa foi maior do que a média da confiança encontrada após a inserção da compensação financeira e do endosso de terceiro.

Por sua vez, o pedido de desculpas ($M=4,11$) gera uma confiança maior do que a condição de ausência de tática de recuperação da confiança ou grupo de controle ($M=3,15$; $p<0,05$; $d=0,71$). Conforme indica o valor de d de Cohen, o tamanho do efeito encontrado para o pedido de desculpa é médio. Este resultado confirma a Hipótese 4, que menciona que, após o duplo desvio, o pedido de desculpa pela falha no serviço irá apresentar um efeito positivo na confiança do cliente. Ainda referente ao pedido de desculpa, esta tática apresentou-se mais eficiente do que a compensação financeira ($M=3,19$; $p<0,05$) e o endosso de terceiro ($M=2,75$; $p<0,001$) para restaurar os níveis de confiança.

Em comparação, a promessa de não recorrência das falhas ($M=4,55$) não apresentou diferença significativa nos níveis de confiança gerados para o pedido de desculpa ($M=4,11$; $p=0,258$). A Figura 3 apresenta estes resultados de forma gráfica.

Figura 3 – Efeito das táticas de recuperação na confiança – Estudo 2



Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

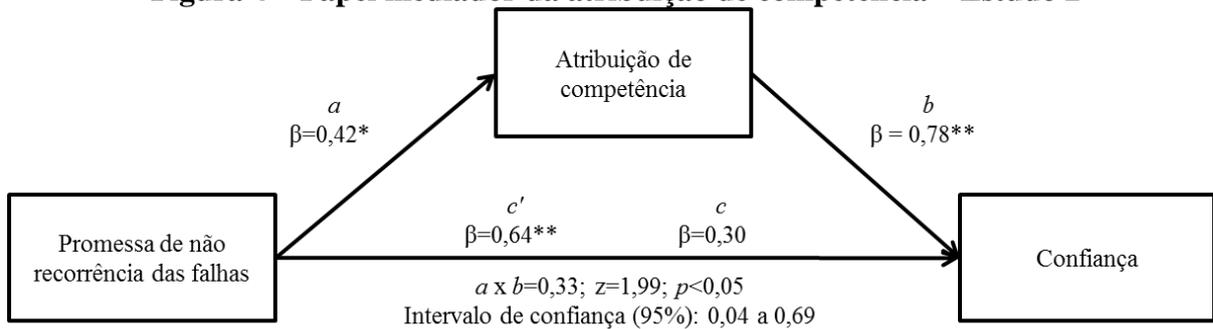
Adicionalmente, através da comparação Post Hoc, percebe-se que tanto a compensação financeira quanto o endosso de terceiro não possuem diferença significativa do grupo de controle, ou seja, da condição em que nenhum esforço para recuperar a confiança do cliente foi feito ($M_{\text{controle}}=3,15$ vs $M_{\text{compensação}}=3,19$; $p=0,932$ / $M_{\text{controle}}=3,15$ vs $M_{\text{endosso}}=2,75$; $p=0,300$).

A gravidade percebida na falha ($F(1, 125)=9,930$; $p<0,01$) e a satisfação geral com o serviço hoteleiro ($F(1, 125)=4,310$; $p<0,05$) controlaram as variações da confiança no modelo de análise.

Mediação

Para verificar as Hipóteses 3 e 5, testes de mediação foram realizados seguindo os procedimentos indicados por Preacher e Hayes (2004) e Zhao *et al.* (2010). Inicialmente, para testar a Hipótese 3, que versa sobre o papel mediador da atribuição de competência na relação entre a promessa e a confiança, a variável independente foi transformada em uma variável do tipo dummy, sendo 0 ausência da tática de recuperação da confiança ou grupo de controle e 1 promessa de não recorrência das falhas. Sendo assim, a variável independente foi referente à promessa de não recorrência de falhas (dummy), a variável mediadora foi a atribuição de competência e a variável dependente a confiança. O caminho entre a variável independente e a variável mediadora foi positivo e significativo ($a=0,42$; $t=2,04$; $p<0,05$), da mesma forma o caminho entre a atribuição de competência e a confiança também foi significativo e positivo ($b=0,78$; $t=7,22$; $p<0,001$). O efeito indireto da promessa de não recorrência das falhas na confiança, através da atribuição de competência, também foi significativo ($a \times b=0,33$; $z=1,99$; $p<0,05$), além disso, o intervalo de confiança (95%) para o efeito indireto, calculado por meio de 5.000 reamostragens no procedimento de *bootstrapping*, não inclui zero ou efeito nulo (0,04 a 0,69). O efeito total da promessa de não recorrência das falhas na confiança foi significativo ($c'=0,64$; $t=2,83$; $p<0,01$). Por outro lado, o efeito direto desta tática na confiança não foi significativo ($c=0,30$; $t=1,86$; $p=0,068$), evidenciando que há uma mediação total do efeito da promessa na confiança pela atribuição de competência. O resultado desta análise de mediação confirma a Hipótese 3 e é apresentado na Figura 4.

Figura 4 – Papel mediador da atribuição de competência – Estudo 2



* $p < 0,05$ e ** $p < 0,01$.

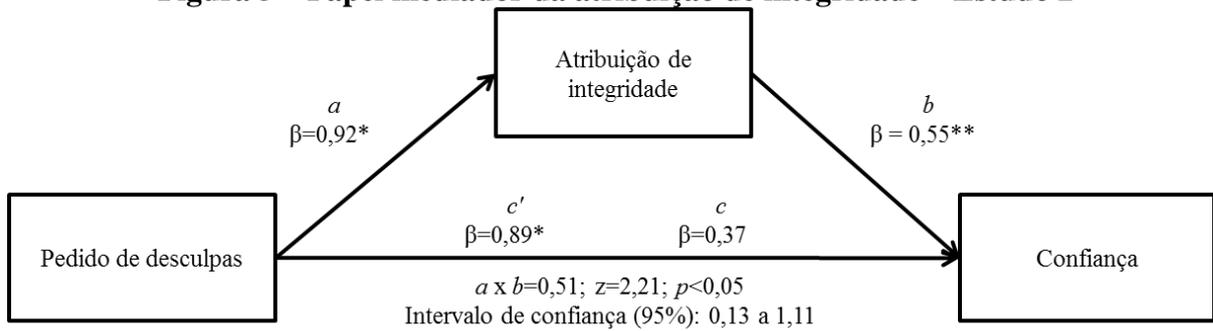
Obs.: Os valores apresentados são não padronizados.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

Ainda referente à promessa, foi testada a mediação da atribuição de integridade na relação entre a tática e a confiança. Esta relação, embora não preconizada pelas hipóteses, foi testada para validar a mediação da atribuição de competência na relação entre promessa e confiança após o duplo desvio. A relação entre promessa e integridade ($a = 0,36$; $t = 1,63$; $p = 0,108$) não foi significativa, o que inviabiliza a análise de mediação, uma vez que a relação entre a variável independente e a mediadora deve ser significativa para que exista efeito indireto (ZHAO *et al.*, 2010).

Por sua vez, para analisar a Hipótese 5, a variável independente foi referente ao pedido de desculpa (variável dummy criada, tendo 0 como ausência de tática de recuperação da confiança e 1 como pedido de desculpas). Nesta análise, a tática de recuperação foi tratada como variável independente, a atribuição de integridade como variável mediadora e a confiança como variável dependente. Nisto, o caminho entre a variável independente e a mediadora foi positivo e significativo ($a = 0,92$; $t = 2,42$; $p < 0,05$), assim como a relação entre esta última e a variável dependente ($b = 0,55$; $t = 5,07$; $p < 0,001$). O pedido de desculpas apresentou um efeito indireto significativo na confiança ($a \times b = 0,51$; $z = 2,21$; $p < 0,05$), uma vez que o intervalo de confiança deste efeito (95%, por meio de 5.000 reamostragens) não contém zero ou efeito nulo, variando de 0,13 a 1,11. O efeito total do pedido de desculpa na confiança foi significativo ($c' = 0,89$; $t = 2,50$; $p < 0,05$), enquanto que o efeito direto da tática de recuperação na confiança não foi significativo ($c = 0,37$; $t = 1,24$; $p = 0,220$). Estes resultados evidenciam que a atribuição de integridade media totalmente o efeito do pedido de desculpa na confiança, o que possibilita confirmar a Hipótese 5. A Figura 5 apresenta esta análise.

Figura 5 – Papel mediador da atribuição de integridade – Estudo 2



* $p<0,05$ e ** $p<0,01$.

Obs.: Os valores apresentados são não padronizados.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

Para verificar se a atribuição de competência pode exercer o papel mediador na relação entre pedido de desculpa e confiança, uma análise de mediação semelhante às apresentadas foi feita, apenas alterando o mediador para a atribuição de competência. Esta análise foi feita para validar o papel mediador da atribuição de integridade na relação entre o pedido de desculpa e a confiança. Nesta análise, a relação entre o pedido de desculpa e a atribuição de competência não foi significativa ($a=0,59; t=1,56; p=0,125$), o que evidencia que a atribuição de competência não desempenha um papel mediador na relação entre o pedido de desculpa e a confiança.

3.3.9 Discussão

O segundo estudo constitui-se em uma oportunidade para a verificação das Hipóteses 2 e 4, que tratam do efeito da promessa de não recorrência das falhas e do pedido de desculpa na confiança, após uma situação de duplo desvio; e das Hipóteses 3 e 5, que versam sobre o papel de mediador das atribuições de competência e integridade nas relações entre as táticas de recuperação e a confiança.

Ao encontrar que a promessa de não recorrência das falhas possui um efeito positivo na confiança, em comparação com quando nenhuma tática é incluída para restaurar a confiança após o duplo desvio, este estudo estende os achados da literatura de recuperação de confiança (SCHWEITZER *et al.*, 2006), uma vez que evidencia o efeito desta tática em uma situação de duplo desvio em um contexto mercadológico, não estudada até então. Além de

estender o conhecimento sobre os efeitos da promessa na confiança após situações de violação da confiança, este estudo, através da mediação da atribuição de competência, evidenciou que o efeito ocorre por meio de um processo que envolve o reconhecimento das pistas emitidas pela promessa e a atribuição causal sobre o comportamento futuro da empresa, ou seja, após o duplo desvio, a promessa atua como uma pista para os níveis de competência que o sujeito espera que a empresa tenha em momentos futuros, os quais determinam a confiança que o sujeito possui na empresa. Neste aspecto, a atribuição que o cliente faz sobre o comportamento da empresa determina a confiança que este possui na empresa.

Além destes aspectos referentes à promessa, o efeito desta tática na confiança, de uma forma global, também corrobora os achados de Johnston e Fern (1999), de que grande parte dos sujeitos expostos ao duplo desvio espera que a empresa ofereça garantias futuras de que os problemas não voltarão a ocorrer, como uma condição para retomar as relações com a empresa.

Os resultados encontrados para o pedido de desculpa, enquanto tática para recuperar a confiança, foram semelhantes aos encontrados para a promessa. O efeito do pedido de desculpa na confiança está em congruência com os achados de vários estudos sobre recuperação da confiança em diferentes contextos e falhas únicas (p. ex. KIM *et al.*, 2004; FERRIN *et al.*, 2007; LAER; RUYTER, 2010). No entanto, este estudo estende a atuação do pedido de desculpa para situações de duplo desvio, em que a confiança foi duplamente violada e uma tentativa de restauração foi feita entre as violações. A presença de um pedido de desculpa na carta enviada pela empresa, após a ocorrência e resolução (negativa neste caso) das tentativas de reparação do serviço, evidencia pistas que possuem capacidade de diagnóstico para os níveis de integridade (princípios e valores) da empresa, ao passo que, por meio da desculpa, a empresa pode estar rebaixando sua condição frente ao cliente, para tentar igualar a condição vivenciada por este com a violação da confiança (HARELI; ESIKOVITS, 2006). Ao servir como pista para o diagnóstico do nível de integridade da empresa, a desculpa fornece informações para a realização da atribuição de integridade da empresa, o que, por sua vez, explica o mecanismo pelo qual o pedido de desculpa influencia positivamente a confiança do cliente. Em outras palavras, a atribuição feita com base no pedido de desculpa é o mecanismo pelo qual esta tática infla a confiança que o cliente possui na empresa.

Destarte os testes das hipóteses do estudo, os resultados da inclusão da compensação financeira e do endosso de terceiro, enquanto táticas para recuperar a confiança do cliente após o duplo desvio, reforçam a suposição de que a promessa e o pedido de desculpa podem

ser mais efetivos para tal propósito. As duas táticas incluídas, em comparação com o grupo de controle, não aumentaram os níveis de confiança, o que denota que tanto o endosso de terceiro quanto a compensação financeira não são úteis para restaurar os níveis de confiança após o duplo desvio.

Baseado nestes resultados, um questionamento motiva a realização dos próximos estudos: “Há condições em que a promessa de não recorrência das falhas ou o pedido de desculpa podem ser mais efetivos para recuperar a confiança do cliente abalada pelo duplo desvio?”. Para responder a esta questão, que aborda condições limitantes aos efeitos verificados, dois estudos subsequentes foram feitos: o estudo 3, que trata da congruência entre o tipo de violação e a tática de recuperação da confiança; e o estudo 4, que aborda a distância temporal entre a ocorrência do duplo desvio e a inserção da tática de recuperação da confiança.

3.4 ESTUDO 3

O terceiro estudo realizado teve como objetivo testar novamente o efeito principal do pedido de desculpa e da promessa de não recorrência das falhas na confiança após o duplo desvio (Hipóteses 2 e 4); proporcionar um novo teste para o papel mediador das atribuições de competência e integridade (Hipóteses 3 e 5); e testar o papel moderador do tipo de violação na relação entre a tática de recuperação e a confiança (Hipóteses 6 e 7). Convém ressaltar que amparado pelos resultados apresentados no estudo 2, neste estudo, optou-se por trabalhar somente com as duas táticas de recuperação da confiança alvo desta pesquisa (pedido de desculpa e promessa de não recorrência das falhas).

3.4.1 Desenho da pesquisa

Dentre as alternativas de desenhos experimentais randômicos, o desenho fatorial é amplamente aplicado em estudos de violação e recuperação da confiança (p. ex. KIM *et al.*, 2004; SCHWEITZER *et al.*, 2006; XIE; PENG, 2009; LAER; RUYTER, 2010). De acordo

com Malhotra (2006) e Shadish *et al.* (2001), o desenho fatorial é utilizado quando objetiva-se medir os efeitos de duas ou mais variáveis independentes (chamadas fatores), que possuem variações em seus níveis. Desta forma, a combinação dos fatores resulta em grupos experimentais, aos quais os indivíduos são alocados de forma aleatória. Shadish *et al.* (2001) mencionam que o desenho fatorial tem vantagem sobre outros desenhos experimentais por requerer poucos sujeitos; por permitir combinações dos tratamentos; e por possibilitar o teste da interação entre os tratamentos.

Sob esse desenho fatorial, a verificação das hipóteses é feita por cruzamento entre os dois fatores ou variáveis independentes propostos: tática de recuperação e tipo de violação da confiança. Deste modo, este estudo foi operacionalizado por meio de um desenho fatorial 3 (tática de recuperação da confiança: promessa; pedido de desculpa; ausência da tática) X 2 (tipo de violação: competência; integridade). Assim, ao combinar fatorialmente os tratamentos, seis grupos ou células experimentais foram criadas:

- (1) promessa de não recorrência das falhas e violação baseada na competência;
- (2) promessa de não recorrência das falhas e violação baseada na integridade;
- (3) pedido de desculpa pelas falhas e violação baseada na competência;
- (4) pedido de desculpa pelas falhas e violação baseada na integridade;
- (5) ausência da tática de recuperação da confiança e violação baseada na competência;
- (6) ausência da tática de recuperação da confiança e violação baseada na integridade.

Neste estudo, assim como nos estudos anteriores, os tratamentos foram feitos entre sujeitos. Todos os sujeitos foram expostos ao duplo desvio, uma vez que as Hipóteses 2 a 7 tratam da recuperação da confiança do cliente após este fenômeno.

Neste desenho fatorial, foi possível verificar H2 e H4 ao observar o efeito principal (*main effect*) de cada tática de recuperação da confiança, ou seja, o efeito que a inserção da tática (grupos 1 a 4) possui na confiança, em comparação com os grupos em que esta tática não for inserida (grupos 5 e 6). Além disso, pelas mensurações das atribuições de competência e integridade, foi possível verificar as Hipóteses 3 e 5. Por fim, pela interação entre as variáveis independentes (tática de recuperação e tipo de violação da confiança), foi possível verificar as Hipóteses 6 e 7.

3.4.2 Participantes

Assim como no estudo 1, os participantes foram estudantes de uma Faculdade do Estado do Rio Grande do Sul. No entanto, diferente daquele estudo, os participantes deste estudo foram 163 estudantes de MBA.

A idade média da amostra dos estudantes de MBA foi de 28,33 anos ($\sigma=7,12$ anos). A maioria dos indivíduos foi do gênero feminino (53,4%). Já a quantidade de sujeitos por célula experimental variou de 26 a 30 sujeitos. Comparando os grupos experimentais é possível identificar que não há diferenças de gênero ($\chi^2(5)=5,319$; $p=0,378$) e idade ($F(5, 157)=1,288$; $p=0,272$) dos participantes. Nisto, os grupos são homogêneos quanto aos critérios demográficos observados.

3.4.3 Procedimentos

Assim como os estudos anteriores, o estudo 3 também foi realizado em laboratório. Para tanto, os sujeitos foram convidados a participar de um estudo sobre compra e consumo e direcionados a uma sala específica, assim como no estudo 1. Os procedimentos experimentais foram semelhantes àqueles descritos no estudo 1. Juntamente ao duplo desvio foi feita a manipulação do tipo de violação da confiança, se baseada na competência ou na integridade. O contexto foi o mesmo dos estudos anteriores: hoteleiro. A situação da dupla falha é semelhante à utilizada para a operacionalização dos estudos anteriores (condição fixa neste estudo), enquanto que o tipo de violação da confiança teve sua manipulação baseada no estudo de Kim *et al.* (2004).

Quando os indivíduos foram atribuídos ao grupo experimental com a condição de violação baseada na competência, a manipulação evidenciava que a falha ocorreu devido à falta de habilidades e conhecimentos do funcionário do hotel sobre os procedimentos de reserva, denotando, assim, falta de competência. O trecho a seguir evidencia esta manipulação (sublinhado o trecho que contém a manipulação do tipo de violação):

Pedro planejou uma importante viagem de negócios. Após um voo de 5 horas ele chega ao City Inn Hotel, aproximadamente às 15:00 horas e vai diretamente à recepção para

preencher sua ficha de entrada. O horário de entrada no quarto é a partir das 14:00 horas. Porém, quando pede para ocupar o quarto que havia reservado, Pedro é informado pelo funcionário da recepção do hotel que não pode entrar em seu quarto naquele momento, porque ele ainda não havia sido liberado para ocupação. O funcionário informa a Pedro que ele só poderá entrar no quarto a partir das 17:00 horas.

Após receber estas informações, Pedro pede para falar com o gerente do hotel. Para o gerente, Marcos, Pedro faz uma reclamação, contando a ele o que está acontecendo e solicitando providências. Marcos, explica para Pedro que sua reserva não foi, de fato, realizada pelo hotel, pois o funcionário que a recebeu não possuía habilidades e conhecimentos necessários sobre os procedimentos de reserva adotados pela empresa. Assim, Marcos fala para Pedro que não pode fazer nada, e que ele terá que esperar até às 17:00 horas.

Na condição de violação da confiança baseada na integridade, o sujeito foi exposto a uma situação semelhante, porém a violação foi atribuída à prática de manter uma alta taxa de ocupação do hotel, não importando as reservas feitas, instigando o sujeito a atribuir uma falta de integridade à empresa (valores e princípios inaceitáveis ou incompatíveis com os aceitos pelo sujeito), conforme apresentado na situação a seguir (sublinhado o trecho que contém a manipulação do tipo de violação):

Pedro planejou uma importante viagem de negócios. Após um voo de 5 horas ele chega ao City Inn Hotel, aproximadamente às 15:00 horas e vai diretamente à recepção para preencher sua ficha de entrada. O horário de entrada no quarto é a partir das 14:00 horas. Porém, quando pede para ocupar o quarto que havia reservado, Pedro é informado pelo funcionário da recepção do hotel que não pode entrar em seu quarto naquele momento, porque ele ainda não havia sido liberado para ocupação. O funcionário informa a Pedro que ele só poderá entrar no quarto a partir das 17:00 horas.

Após receber estas informações, Pedro pede para falar com o gerente do hotel. Para o gerente, Marcos, Pedro faz uma reclamação, contando a ele o que está acontecendo e solicitando providências. Marcos, explica para Pedro que não há quartos disponíveis no momento, pois havia chegado um grupo de 6 pessoas sem reserva, os quais foram alocados nos quartos ainda não ocupados, para manter uma alta taxa de ocupação. Assim, Marcos fala para Pedro que não pode fazer nada, e que ele terá que esperar até às 17:00 horas.

Após ser exposto à manipulação do tipo de violação, o sujeito foi exposto à manipulação da tática de recuperação da confiança. Nesta manipulação, três condições foram utilizadas: promessa de não recorrência das falhas; pedido de desculpa pelas falhas; e ausência da tática de recuperação. Para tanto, após a apresentação da falha, os sujeitos eram apresentados a uma correspondência do hotel que foi enviada a Pedro após sua hospedagem. Neste sentido, tanto o formato de apresentação da carta quanto a descrição da manipulação da tática de recuperação da confiança foram iguais às utilizadas no estudo 2.

Ao final, as mensurações do estudo foram feitas. Salienta-se que dois pré-testes foram realizados para refinar os cenários e garantir a efetividade das manipulações e compreensão dos sujeitos. Estes pré-testes serão apresentados no item 3.4.5. Um exemplo do cenário é apresentado no Anexo G.

3.4.4 Mensurações

A checagem da manipulação da tática de recuperação da confiança foi feita de forma semelhante à operacionalizada no estudo 2 (através de variável nominal), embora neste estudo apenas as alternativas referente à promessa, ao pedido de desculpas e à ausência da tática de recuperação estivessem presentes (as alternativas de compensação financeira e endosso de terceiro não foram utilizadas). Já a manipulação do tipo de violação da confiança foi checada de modo semelhante ao operacionalizado por Kim *et al.* (2004), ou seja, por meio de uma questão nominal contendo alternativas referente ao motivo pelo qual a falha ocorreu, tal como pode ser vislumbrado a seguir:

- Segundo as explicações de Marcos, gerente do hotel, a falha aconteceu por (assinale apenas uma alternativa):
 - Falta de treinamento e conhecimento do funcionário do hotel;
 - Priorizar a alocação de outros clientes sem reserva para manter alta a taxa de ocupação;
 - Nenhuma das alternativas anteriores.

Sendo as checagens das manipulações feitas por variáveis nominais, a verificação da manipulação foi feita por intermédio da análise de frequência das respostas dos sujeitos, analisando se estas correspondiam à situação experimental em que estavam elencados.

Como variáveis dependentes, a confiança ($\alpha=0,917$), a atribuição de competência ($\alpha=0,900$) e a atribuição de integridade ($\alpha=0,935$) foram medidas pelas mesmas escalas apresentadas no estudo 2 e no estudo 1.

As variáveis de controle utilizadas foram mensuradas igualmente ao estudo 2 e testadas como covariáveis no modelo análise. Com isso, constatou-se que a quantidade de vezes em que o sujeito se hospedou em hotéis durante o ano ($M=6,71$ vezes; $F(1, 105)=0,785$; $p=0,378$); a quantidade de valor gasto com este serviço ($M=1.193,86$ reais; $F(1, 105)=1,447$; $p=0,232$); o fato de já ter ou não realizado reclamação em hotéis (62,0% não; $F(1, 105)=0,925$; $p=0,338$); e o motivo pelo qual o indivíduo se hospeda (55,8% turismo; $F(1, 105)=0,223$; $p=0,637$) não apresentaram efeito significativo de controle da variável dependente confiança.

Além destas, a insatisfação ($F(1, 105)=0,819$; $p=0,368$), a disposição a confiar ($\alpha=0,535$; $F(1, 105)=0,130$; $p=0,719$) e a satisfação geral do sujeito com este tipo de serviço ($\alpha=0,781$; $F(1, 105)=1,962$; $p=0,164$) não apresentaram influência sobre a variável dependente. No entanto, a gravidade percebida na falha ($\alpha=0,767$; $F(1, 105)=5,039$; $p<0,05$) apresentou um efeito significativo de controle das variações da confiança, e, portanto, foi incluída no modelo final de análise.

Quanto ao realismo da situação apresentada, tal como nos estudos anteriores, os sujeitos percebem a situação como realista ($M=5,50$, em uma escala de 7 pontos). O instrumento utilizado para as mensurações é apresentado juntamente com o cenário no Anexo G e as estatísticas descritivas das variáveis deste estudo são apresentadas no Anexo H.

3.4.5 Pré-teste

O pré-teste, neste estudo, foi direcionado para a compreensão da manipulação do tipo de violação da confiança, uma vez que as táticas de recuperação da confiança, a condição de duplo desvio e as questões utilizadas já haviam sido verificadas pelos testes realizados nos estudos anteriores. No entanto, os sujeitos que participaram dos pré-testes realizados neste

terceiro estudo também foram expostos a toda operacionalização do estudo para que pudessem emitir suas opiniões e pareceres sobre a compreensão da situação e dos tipos de falhas.

No primeiro pré-teste, 21 sujeitos da mesma população do estudo participaram. Neste teste, foi indicado pelos sujeitos que o texto referente às explicações das falhas (competência e integridade) fosse mais longo, ou seja, contendo maiores detalhes das falhas. No segundo pré-teste, com 29 sujeitos da mesma população, foi sugerida a inclusão da palavra habilidade na situação experimental, bem como foram sugeridas modificações na checagem da manipulação do tipo de violação, para corresponder aos cenários e questões previamente apresentados.

3.4.6 Técnicas de análise e suposições estatísticas

As técnicas de análise utilizadas neste estudo foram as mesmas utilizadas na análise do segundo estudo, ou seja, para verificar o impacto da tática de recuperação na confiança e para analisar o papel moderador do tipo de violação (através do termo de interação entre a variável independente e a variável moderadora), foi utilizada a ANCOVA. Já para analisar o papel mediador das atribuições de competência e integridade, os procedimentos de análise indicados por Zhao *et al.* (2010) e Preacher e Hayes (2004) foram empregados.

No que tange as suposições estatísticas para análise, não foram encontrados dados faltantes nas variáveis em estudo, e, por isso, nenhum tratamento para tais dados precisou ser empregado. Referente aos valores atípicos, seis casos tiveram que ser retirados, pois apresentaram valores padronizados acima do recomendado pela literatura ($>|3|$) em mais de uma variável. Deste modo, a base de dados que era formada por 169 casos ficou com 163 casos, conforme o descrito na apresentação dos participantes.

A normalidade dos dados foi verificada pelos resultados de assimetria e curtose, e por meio do teste de Kolmogorov-Smirnov. Quanto à assimetria, a variável mais assimétrica foi a gravidade percebida (-1,341), enquanto a atribuição de integridade foi a variável com maior índice de curtose (-1,196). No entanto, os indicadores de curtose e assimetria não são extremos, e, portanto, não denotam não normalidade dos dados. Por sua vez, o teste de Kolmogorov-Smirnov evidenciou que a atribuição de integridade ($K-S=1,534; p<0,05$), a

atribuição de competência ($K-S=1,369$; $p<0,05$) e a gravidade percebida ($K-S=3,982$; $p<0,01$) violam a suposição de normalidade, e podem ser consideradas não normais, enquanto a confiança ($K-S=0,896$; $p=0,399$) não viola este pressuposto. Baseado nas evidências de que as atribuições de competência e integridade e a percepção de gravidade violam as suposições de normalidade, transformações destas variáveis (por meio da raiz quadrada) foram feitas para fins de comparação com as variáveis sem transformação (HAIR *et al.*, 2005). Comparativamente, os resultados após as transformações foram semelhantes aos encontrados com as variáveis sem transformações, com sensíveis alterações nos coeficientes das relações e nos valores dos testes estatísticos empregados nas análises. Baseado nisto, optou-se por conservar as variáveis sem transformação para que a interpretação dos resultados não seja prejudicada, o que pode ocorrer quando as variáveis são transformadas (HAIR *et al.*, 2005).

Quanto à homocedasticidade dos dados, não foram encontrados valores que denotassem que a confiança (Levene=1,046; $p=0,393$), a atribuição de competência (Levene=0,610; $p=0,693$), a atribuição de integridade (Levene=1,597; $p=0,164$) e a gravidade percebida (Levene=1,572; $p=0,171$) possuem variâncias distintas entre os grupos experimentais.

Por sua vez, referente à multicolinearidade, os valores de VIF não denotam que há uma correlação múltipla de qualquer variável acima de 0,9, sendo que o maior valor de VIF foi encontrado na variável integridade (VIF=1,906). Utilizando-se da correlação bivariada para verificar a multicolinearidade, a maior correlação encontrada foi entre integridade e confiança ($r=0,624$), no entanto, o valor encontrado figura abaixo do valor limítrofe de 0,85 indicado na literatura (KLINE, 1998).

Por fim, a possibilidade de viés imposto pelo método de coleta dos dados foi testado (PODSAKOFF *et al.*, 2003). Nisto, uma análise fatorial exploratória com os indicadores das escalas de confiança, atribuição de integridade, atribuição de competência, disposição a confiar, gravidade percebida e satisfação geral foi feita. O resultado da análise fatorial evidenciou a formação de seis fatores. A variância dos dados explicados por fator variou de 9,2% a 19,6%, enquanto a variância total explicada pela solução fatorial foi de 77,8%, ou seja, não há a formação de apenas um fator nem a predominância de apenas um fator na explicação da variância. Estes resultados indicam que o método de coleta não impôs um viés aos dados. Os resultados da análise fatorial são apresentados no Anexo I.

Tendo as suposições estatísticas sido verificadas, os resultados deste terceiro estudo são apresentados na sequência.

3.4.7 Resultados

Os resultados foram divididos entre a checagem das manipulações, o teste das Hipóteses 2 e 4, e Hipóteses 6 e 7 por meio do teste de interação entre as táticas de recuperação e o tipo de violação da confiança na ANCOVA, e o teste das Hipóteses 3 e 5 pelos procedimentos de mediação.

Checagem da manipulação

A checagem da manipulação da tática de recuperação da confiança foi feita da mesma forma com que foi apresentada no estudo 2. Para tanto, a Tabela 4 apresenta os resultados do cruzamento da checagem da manipulação com a manipulação empregada. Ao que se pode perceber, dos 53 sujeitos que foram expostos a nenhuma tática (ausência da tática de recuperação), 84,9% elencou que o hotel não estava fazendo nem um pedido de desculpa nem uma promessa por meio da carta; já 93,0% dos sujeitos expostos ao pedido de desculpa afirmaram que o hotel estava fazendo um pedido de desculpa; enquanto que 88,7% dos indivíduos expostos à promessa de não recorrência das falhas afirmaram que o hotel estava prometendo que as falhas não voltariam a ocorrer.

Tabela 4 – Checagem da manipulação da tática de recuperação da confiança – Estudo 3

Checagem da manipulação	Tática de Recuperação – Frequência %		
	Sem tática de recuperação	Pedido de desculpa	Promessa de não recorrência
Fazendo um pedido de desculpas	9,4	93,0	9,4
Fazendo uma promessa de não recorrência da falha	5,7	1,8	88,7
Nenhuma das alternativas anteriores	84,9	5,3	1,9
Total	100	100	100
n	53	57	53

Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

Tendo a manipulação da tática de recuperação da confiança sido percebida com sucesso pelos sujeitos, a manipulação do tipo de violação da confiança foi verificada. Para tanto, a variável de checagem dessa manipulação (nominal) foi cruzada com a manipulação feita, sendo que os resultados são apresentados na Tabela 5. Nesse cruzamento, percebe-se

que 92,6% dos indivíduos expostos à falha baseada na competência, observaram que a falha foi devido à falta de treinamento e conhecimento do funcionário do hotel, enquanto 93,9% dos sujeitos expostos à falha baseada na integridade perceberam que a falha foi devido à política do hotel de priorizar a alocação de outros clientes sem reserva para manter a alta taxa de ocupação (contrária aos princípios e valores aceitos pelos clientes).

Tabela 5 – Checagem da manipulação do tipo de violação da confiança

Checagem da manipulação	Tipo de Violação – Frequência %	
	Competência	Integridade
Falta de treinamento e conhecimento do funcionário do hotel	92,6	3,7
Priorizar a alocação de outros clientes sem reserva para manter alta a taxa de ocupação	7,4	93,9
Nenhuma das alternativas anteriores	-	2,4
Total	100	100
n	81	82

Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

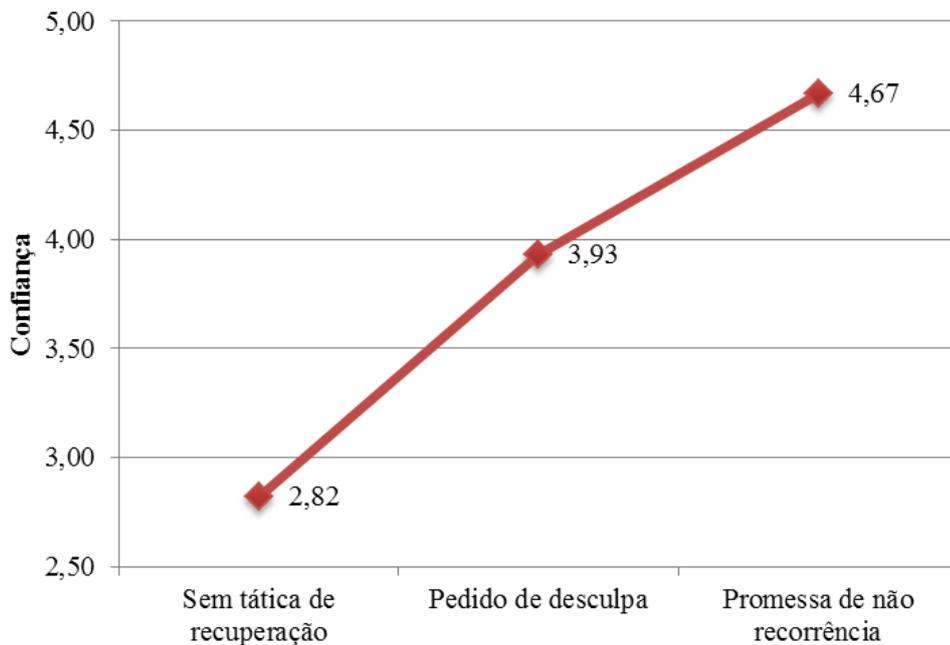
Por meio de cruzamento e com o uso da estatística de qui-quadrado, foi possível identificar que a manipulação das táticas de recuperação da confiança não interfere na checagem da manipulação do tipo de violação da confiança ($\chi^2(4)=4,839$; $p=0,304$), assim como a manipulação do tipo de violação da confiança não interfere na checagem da manipulação das táticas de recuperação ($\chi^2(2)=0,177$; $p=0,915$). Este resultado evidencia que as manipulações são independentes e podem ser cruzadas por um termo de interação na ANCOVA.

Confiança

Para testar novamente as Hipóteses 2 e 4, que versam sobre os efeitos do pedido de desculpa e da promessa sobre a confiança após o duplo desvio, uma ANCOVA, contendo a manipulação da tática de recuperação como variável independente, a confiança como variável dependente e a gravidade percebida como covariável foi realizada. Nisto, a manipulação das táticas de recuperação da confiança apresentou um efeito significativo na confiança ($F(2, 159)=23,310$; $p<0,001$; $\eta^2_p=0,227$). O eta quadrado parcial calculado para o efeito desta manipulação revela que as táticas de recuperação explicam 22,7% das variações globais da confiança, o que, em um experimento controlado, é uma taxa de explicação representativa

(COHEN, 1988). Comparativamente com a ausência de tática de recuperação da confiança ($M=2,82$), a promessa de não recorrência das falhas apresenta um efeito maior na confiança ($M=4,67$; $p<0,001$; $d=1,36$), assim como o pedido de desculpa ($M=3,93$; $p<0,001$; $d=0,78$), ou seja, quando as táticas são inseridas, os níveis de confiança são maiores do que quando a situação-controle é exposta aos sujeitos⁵. Referente aos tamanhos dos efeitos, a promessa de não recorrência das falhas apresenta um efeito alto, enquanto o pedido de desculpa apresenta um efeito médio na confiança, de acordo com os valores estabelecidos por Cohen em 1988. Estes resultados reforçam as Hipóteses 2 e 4. A Figura 6 apresenta o resultado desta ANCOVA.

Figura 6 – Efeito das táticas de recuperação na confiança – Estudo 3



Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

A gravidade percebida, enquanto covariável no modelo, teve um efeito de controle significativo na confiança ($F(1, 159)=5,401$; $p<0,05$).

Após ter verificado as Hipóteses 2 e 4, o mesmo procedimento de ANCOVA foi utilizado para verificar as Hipóteses 6 e 7, que abordam o papel moderador do tipo de violação da confiança, na relação entre a tática de recuperação e a confiança. Para tanto, o grupo com ausência da tática de recuperação foi retirado para esta análise, que conservou

⁵ A promessa de não recorrência das falhas ($M=4,67$) gerou um nível significativamente maior de confiança do que o pedido de desculpa ($M=3,93$; $p<0,01$; $d=0,53$).

como variáveis independentes a manipulação da tática de recuperação da confiança (com duas condições: promessa e pedido de desculpa) e a manipulação do tipo de violação da confiança (com dois tipos: competência e integridade), sendo que a variável dependente foi a confiança e a gravidade percebida foi utilizada como covariável. Esta análise é apresentada na Tabela 6.

Tabela 6 – Efeito da interação entre tipo de violação e tática de recuperação da confiança

Variável dependente: Confiança

Fonte	Soma dos	Graus de	Quadrado da	F	Significância	Eta
	quadrados					
	Tipo III					parcial
Modelo corrigido	51,265 ^a	4	12,816	7,079	0,000	0,212
Interceptação	70,882	1	70,882	39,153	0,000	0,272
Gravidade percebida	9,122	1	9,122	5,039	0,027	0,046
Recup. da confiança	16,466	1	16,466	9,095	0,003	0,080
Tipo de violação	0,113	1	0,113	0,063	0,803	0,001
Recup. da confiança *	30,685	1	30,685	16,949	0,000	0,139
Tipo de violação						
Erro	190,092	105	1,810			
Total	2268,813	110				
Total corrigido	241,357	109				

a. $R^2 = 0,212$ (R^2 ajustado = 0,182).

Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

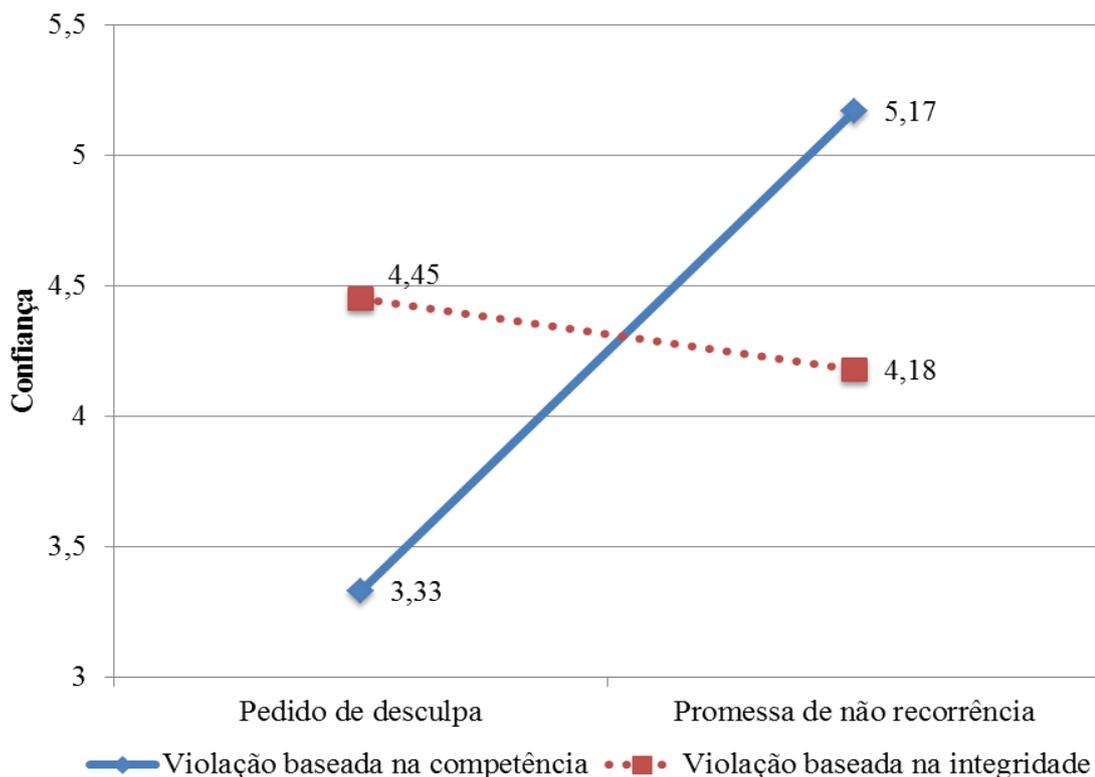
A manipulação da tática de recuperação da confiança apresentou um efeito principal significativo na confiança ($F(1, 105)=9,095$; $p<0,01$; $\eta^2_p=0,080$), enquanto o tipo de violação não apresentou um efeito principal na confiança ($F(1, 105)=0,063$; $p=0,803$; $\eta^2_p=0,001$)⁶. No entanto, de forma mais interessante, o termo de interação entre as variáveis independentes apresentou um efeito significativo na confiança ($F(1, 105)=16,949$; $p<0,001$; $\eta^2_p=0,139$), sendo que este termo explica 13,9% das variações globais da confiança. Especificamente, sujeitos expostos à promessa, enquanto tática de recuperação, evidenciaram um maior nível

⁶ Para testar se o tipo de violação pode ter um efeito na confiança, isolou-se apenas o grupo de controle, ou seja, aqueles sujeitos que não foram expostos a nenhuma tática de recuperação da confiança, e comparou-se, por meio de uma ANOVA o efeito que o tipo de violação pode ter sobre a confiança. Os resultados indicaram que, mesmo assim, o tipo de violação da confiança não apresenta efeito significativo na confiança ($F(1, 51)=0,736$; $p=0,395$; $\eta^2_p=0,014$). Este resultado reforça a condição de papel moderador que o tipo de violação exerce na relação entre a tática de recuperação e a confiança.

de confiança quando a violação foi baseada na competência ($M=5,17$) do que quando ela foi baseada na integridade ($M=4,18$; $F(1, 105)=7,233$; $p<0,01$). Este resultado confirma a Hipótese 6, de que a promessa terá um efeito maior na confiança quando a falha for baseada na competência, em comparação com uma falha baseada na integridade.

Por outro lado, quando a carta enviada pelo hotel continha um pedido de desculpa, a confiança expressa pelo indivíduo foi maior quando a violação foi baseada na integridade ($M=4,45$) do que quando a violação foi baseada na competência ($M=3,33$; $F(1, 105)=9,893$; $p<0,01$). Este resultado confirma o que foi apresentado na Hipótese 7, ou seja, o pedido de desculpa evidenciaria maiores níveis de confiança quando a violação fosse baseada na integridade, em comparação com quando esta tática fosse incluída em uma violação baseada na competência. A Figura 7 apresenta os resultados desta análise.

Figura 7 – Interação entre tipo de violação e tática de recuperação da confiança



Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

Diante dos resultados, percebe-se também que, quando a violação é baseada na integridade, o pedido de desculpa ($M=4,45$) e a promessa de não recorrência das falhas ($M=4,18$; $F(1, 105)=0,586$; $p=0,446$) geram níveis semelhantes de confiança no cliente após o duplo desvio. No entanto, quando a violação da confiança foi baseada na competência, fazer

um pedido de desculpa pela falha ocorrida ($M=3,33$) gera menores níveis de confiança do que fazer uma promessa de não recorrência das falhas ($M=5,17$; $F(1, 105)=24,847$; $p<0,001$).

A gravidade percebida, enquanto covariável, apresentou um efeito de controle significativo na confiança ($F(1, 105)=5,039$; $p<0,05$).

Mediação

Por fim, na análise dos resultados do terceiro estudo, um novo teste para as Hipóteses 3 e 5 é apresentado. Para tanto, os procedimentos utilizados no estudo 2, embasados em Zhao *et al.* (2010) e Preacher e Hayes (2004), foram utilizados. Convém destacar que, tal como operacionalizado no estudo 2, a variável independente foi recodificada em uma variável dummy, sendo 0 para ausência de tática de recuperação e 1 para tática de recuperação (promessa ou pedido de desculpa, conforme a mediação em análise). Primeiramente, o papel mediador da atribuição de competência na relação entre a promessa e confiança foi testado. A relação entre a promessa e a atribuição de competência ($a=0,35$; $t=2,61$; $p<0,01$), assim como a relação entre a atribuição de competência e a confiança ($b=0,39$; $t=4,69$; $p<0,001$) foram significativas. Por sua vez, o efeito indireto da promessa de não recorrência das falhas, enquanto tática de recuperação, na confiança ($a \times b = 0,14$; $z=2,29$; $p<0,05$), foi significativo e positivo, uma vez que esse não apresentou um efeito nulo dentro do intervalo de confiança (95%), que variou de 0,04 a 0,30, calculado por meio do procedimento de *bootstrapping* com 5.000 reamostragens. O efeito total da promessa na confiança foi significativo ($c'=0,91$; $t=7,02$; $p<0,001$), assim como o efeito direto ($c=0,77$; $t=6,29$; $p<0,001$). Sendo o efeito direto significativo, segundo Zhao *et al.* (2010), a mediação é parcial, e, além disso, sendo $a \times b \times c$ positivo ($a \times b \times c=0,11$), a mediação parcial pode ser denominada de mediação complementar quando há possibilidade de existir um outro mediador que não foi incluído no modelo e o caminho direto complementa o caminho indireto. O resultado desta mediação oferece um suporte a Hipótese 3 ao evidenciar que a atribuição de competência media os efeitos da promessa na confiança, porém sugere que outro mediador pode ser necessário para haver uma mediação completa. Esta análise é apresentada na Figura 8.

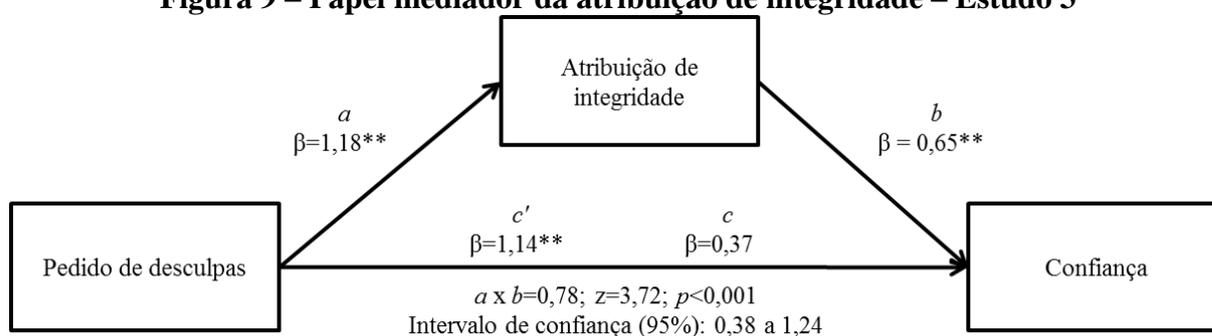
Figura 8 – Papel mediador da atribuição de competência – Estudo 3

* $p < 0,05$ e ** $p < 0,01$.

Obs.: Os valores apresentados são não padronizados.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

Em relação ao papel mediador da atribuição de integridade, na relação entre o pedido de desculpa e a confiança, o caminho entre a variável independente e a atribuição de confiança ($a = 1,18$; $t = 3,99$; $p < 0,001$), assim como o caminho entre o mediador e a confiança ($b = 0,65$; $t = 9,85$; $p < 0,001$), foram significativos. O efeito indireto do pedido de desculpa na confiança ($a \times b = 0,78$; $z = 3,72$; $p < 0,001$) não apresentou intervalo de confiança (95%) contendo zero ou efeito nulo (0,38 a 1,24) e, portanto, pode ser considerado significativo. O pedido de desculpa também apresentou um efeito total significativo na confiança ($c' = 1,14$; $t = 4,06$; $p < 0,001$). Todavia, o efeito direto não foi significativo ($c = 0,37$; $t = 1,68$; $p = 0,095$), o que implica que a atribuição de integridade media totalmente os efeitos do pedido de desculpa na confiança. Este resultado oferece suporte aos achados do estudo 2 e à Hipótese 5. Esta análise é apresentada graficamente na Figura 9.

Figura 9 – Papel mediador da atribuição de integridade – Estudo 3

* $p < 0,05$ e ** $p < 0,01$.

Obs.: Os valores apresentados são não padronizados.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

3.4.8 Discussão

O terceiro estudo, com o propósito principal de testar a condição limitante exercida pelo tipo de violação, na relação entre as táticas de recuperação e a confiança, também evidenciou suporte aos achados do estudo 2 sobre a relação entre a promessa, o pedido de desculpa e a confiança, e sobre os mecanismos de atribuição pelos quais as táticas operam para ter efeito positivo na confiança.

Ao reforçar os achados do estudo 2, este terceiro estudo revela que tanto a promessa quanto o pedido de desculpa são táticas cabíveis de serem operacionalizadas pelas empresas quando as tentativas de resolução das falhas na prestação de serviço foram esgotadas e a solução do conflito foi negativa para o cliente. Além disso, compreende-se, com estes achados, que a atribuição exerce um papel importante na geração de confiança, isto é, a Teoria da Atribuição (KELLEY; MICHELA, 1980) provê uma explicação para o efeito que as táticas de recuperação possuem na confiança. Em outras palavras, cada tática de recuperação da confiança gera atribuições diferentes (promessa gera atribuições de competência; pedido de desculpa gera atribuições de integridade), sendo que tais atribuições geradas impactam positivamente na confiança que o cliente possui na empresa, recuperando, assim, a confiança violada pelo duplo desvio.

Referente ao papel moderador do tipo de violação a que são expostos os clientes que sofrem um duplo desvio, o estudo 3 sinaliza que as táticas de recuperação possuem efetividade diferente para restaurar a confiança de acordo com o tipo de violação. Especificamente, a promessa é mais efetiva para restaurar a confiança em situações em que a falha é baseada na competência do que em situações em que a falha é baseada na integridade, sendo que o inverso ocorre com o pedido de desculpa, que é mais efetivo para tal propósito quando a falha é baseada na integridade. Este resultado está alinhado com a perspectiva da utilização de pistas para a realização das atribuições, uma vez que a congruência entre as pistas da violação (tipo de violação) e as pistas emitidas pelas táticas de recuperação fazem com que maiores níveis de diagnóstico para o comportamento futuro da empresa sejam percebidos pelos sujeitos, e, por isso, maiores níveis de confiança são verificados. Neste aspecto, a congruência entre tática de recuperação e o tipo de violação da confiança ocorrido, como apontam Ferrin *et al.* (2007) e Dirks *et al.* (2011), é importante para determinar a efetividade da tática para recuperar a confiança do cliente em situações de desvio simples,

como apontam esses pesquisadores, e em situações de duplo desvio, como aponta o presente estudo. Resultados semelhantes também foram encontrados por Pizzutti e Fernandes (2010) em que o tipo de falha (falha no processo ou nos resultados, neste estudo) modera o impacto das dimensões de justiça na satisfação, sendo que a justiça processual possui um impacto mais forte na satisfação quando ocorre uma falha no processo, e a justiça distributiva possui um impacto mais forte na satisfação quando a falha é referente aos resultados da prestação de serviço.

Em face do teste do papel moderador do tipo de violação da confiança, na sequência, o quarto estudo discute o papel moderador da distância temporal entre a ocorrência do duplo desvio e a inserção da tática de recuperação da confiança.

3.5 ESTUDO 4

O estudo 4, experimental como os estudos anteriores, teve como objetivo principal verificar as Hipóteses 8 e 9, que versam sobre o efeito moderador da distância temporal entre a experiência do duplo desvio e a inserção da tática de recuperação da confiança. Além disso, este estudo possibilitou ampliar a validade dos achados para as Hipóteses 2 a 5, que tratam dos efeitos das táticas de recuperação sobre a confiança e sobre os papéis mediadores das atribuições de competência e integridade. Neste estudo também foram incluídas duas medidas alternativas de confiança, à semelhança do realizado por Melnyk *et al.* (2009), para verificar a replicação dos resultados com outras escalas de confiança, o que implica na não dependência da medida utilizada nos estudos anteriores.

3.5.1 Desenho da pesquisa e participantes

Semelhante ao estudo 3, este estudo foi operacionalizado por meio de um desenho fatorial 3 (tática de recuperação da confiança: promessa; pedido de desculpa; ausência da

tática) X 2 (distância temporal: 2 dias; 30 dias⁷), com manipulação das variáveis entre sujeitos. Ao combinar fatorialmente os tratamentos, seis grupos ou células experimentais foram criadas:

- (1) promessa de não recorrência das falhas e 2 dias após o duplo desvio;
- (2) promessa de não recorrência das falhas e 30 dias após o duplo desvio;
- (3) pedido de desculpa pelas falhas e 2 dias após duplo desvio;
- (4) pedido de desculpa pelas falhas e 30 dias após o duplo desvio;
- (5) ausência da tática de recuperação da confiança e 2 dias após duplo desvio;
- (6) ausência da tática de recuperação da confiança e 30 dias após o duplo desvio.

Neste estudo, diferentemente dos anteriores, optou-se pela diversificação da amostra por meio da junção de casos coletados entre estudantes de graduação e colaboradores de empresa. Para tanto, a amostra foi composta por 27 estudantes de graduação e 112 sujeitos não estudantes, totalizando 139 sujeitos. Tratada como uma covariável no modelo de análise, a diferença de origem dos sujeitos da amostra (estudantes ou não estudantes) não apresentou efeito de controle sobre as variações da confiança ($F(1, 87)=1,652$; $p=0,202$), além disso, os níveis de confiança ($M_{\text{estudantes}}=3,99$ vs $M_{\text{não-estudantes}}=3,65$; $F(1, 137)=0,900$; $p=0,345$), atribuição de competência ($M_{\text{estudantes}}=3,39$ vs $M_{\text{não-estudantes}}=3,20$; $F(1, 137)=0,354$; $p=0,553$) e atribuição de integridade ($M_{\text{estudantes}}=3,58$ vs $M_{\text{não-estudantes}}=3,38$; $F(1, 137)=0,263$; $p=0,609$) não foram diferentes entre os grupos de origem dos sujeitos. Entre as manipulações, não foi encontrada uma associação entre a diferença dos respondentes e a manipulação da tática de recuperação da confiança ($\chi^2(2)=1,815$; $p=0,404$), o mesmo ocorreu com a manipulação da distância temporal ($\chi^2(1)=0,066$; $p=0,798$). Diante desses resultados nas análises subsequentes, optou-se por conservar todos os sujeitos, compondo, assim, a amostra deste quarto estudo com 139 sujeitos.

A idade média dos sujeitos foi de 33,86 anos ($\sigma=13,88$ anos), sendo que a maioria foi do gênero feminino (59,9%). A quantidade de sujeitos por célula experimental variou de 22 a 25 sujeitos por célula, sendo que entre as células não foi detectada diferenças de gênero ($\chi^2(5)=8,780$; $p=0,118$) e nem de idade ($F(5, 130)=1,378$; $p=0,237$) dos participantes. Este resultado evidencia que os grupos experimentais são homogêneos em relação a variáveis demográficas observadas.

⁷ Distâncias temporais identificadas por meio de pré-testes apresentados no item 3.5.4.

3.5.2 Procedimentos

A operacionalização deste estudo foi semelhante ao empregado no estudo 3. Diferentemente do estudo 3, ao invés da manipulação do tipo de violação, neste estudo foi manipulada a distância temporal entre a ocorrência do duplo desvio e a apresentação da tática de recuperação da confiança para o cliente, ou seja, no cenário era trazida a distância temporal entre o término da prestação do serviço e a data de envio/recebimento da carta do hotel, que continha a tática de recuperação da confiança.

Após apresentada a situação de duplo desvio (fixa, tal como nos estudos 2 e 3), ao sujeito foi apresentada a manipulação da distância temporal. Quando exposto a uma distância temporal curta, a manipulação apresentava ao sujeito a seguinte mensagem:

Pedro terminou sua estada no dia 01 de Março de 2012. Após 2 (dois) dias de sua estada no City Inn Hotel, no dia 03 de Março de 2012, Pedro recebeu uma correspondência remetida pelo City Inn Hotel. Ao abrir a correspondência, Pedro encontrou a seguinte mensagem:

Na condição de distância temporal longa, a mensagem era semelhante, no entanto, alterando a distância para 30 dias. Salienta-se que, embora a distância seja mais longa, optou-se por conservar o mesmo mês, ou seja, março, não utilizando outro mês, o que poderia impor diferenças ainda maiores e/ou incutir um efeito estranho ao estudo. Nisto, na condição de distância longa, a seguinte mensagem era exposta aos sujeitos:

Pedro terminou sua estada no dia 01 de Março de 2012. Após 30 (trinta) dias de sua estada no City Inn Hotel, no dia 31 de Março de 2012, Pedro recebeu uma correspondência remetida pelo City Inn Hotel. Ao abrir a correspondência, Pedro encontrou a seguinte mensagem:

Durante a inserção das táticas de recuperação da confiança, que foram iguais àquelas utilizadas nos estudos 2 e 3, foi acrescentada uma data no cabeçalho, correspondendo à data de envio/recebimento da carta.

Na sequência, depois das leituras dos cenários, os indivíduos foram solicitados a responder as mensurações e checagens das manipulações. Um exemplo do instrumento utilizado é apresentado no Anexo J.

3.5.3 Mensurações

A checagem da manipulação da tática de recuperação da confiança utilizada neste quarto estudo foi igual àquela utilizada no terceiro estudo, em que, através de uma variável nominal, o sujeito era questionado acerca do tipo de carta que havia recebido, isto é, se a carta continha uma promessa de não recorrência das falhas, um pedido de desculpa ou nenhuma das alternativas evidenciadas. Além disso, neste estudo a checagem da manipulação da distância temporal foi feita. Para tanto, utilizou-se de uma pergunta para verificar se o sujeito percebeu a distância temporal de dois dias como sendo uma distância mais curta do que a distância de 30 dias. Para averiguar esta percepção, aos sujeitos era exposta a seguinte afirmativa, que deveria ser respondida em escala de 7 pontos (Curto / Longo):

- Você considera que o tempo entre a hospedagem de Pedro e o envio da carta (2 dias / 30 dias) foi...

As checagens das manipulações, assim como nos estudos anteriores, foram feitas ao final do instrumento para que não interferissem na resposta do sujeito.

Por sua vez, as mensurações utilizadas para as variáveis dependentes, confiança ($\alpha=0,889$), atribuição de competência ($\alpha=0,891$) e atribuição de integridade ($\alpha=0,933$) foram as mesmas utilizadas nos estudos anteriores. Além disso, baseado em Melnyk *et al.* (2009), que utilizaram mais de uma medida de lealdade para verificar as diferenças de gênero na lealdade à empresas e a provedores de serviço, neste estudo foram incluídas outras duas medidas de confiança. Esta inclusão foi feita para evitar a dependência da escala utilizada nos estudos anteriores, e verificar se os efeitos preconizados se mantêm constantes, não importando a medida de confiança utilizada.

A primeira medida alternativa (CF1) foi adaptada do estudo de Schweitzer *et al.* (2006) e refere-se a uma medida geral de confiança. Esta medida foi traduzida para o Português pelo pesquisador e avaliada por docentes na área de Marketing, sendo mensurada por escala de 7 pontos (Não confia / Confia completamente), a partir do seguinte questionamento:

- Qual o grau de confiança que você acredita que Pedro possui no hotel?

Já a segunda medida alternativa (CF2) de confiança utilizada foi adaptada do estudo de Garbarino e Johnson (1999), sendo traduzida e adaptada da mesma forma com que foi feito

para a medida retirada do estudo de Schweitzer *et al.* (2006). Essa escala foi mensurada através de escala do tipo Likert de sete pontos (Discordo totalmente / Concordo totalmente), com três itens ($\alpha=0,922$), a saber:

- O Hotel coloca os interesses dos clientes em primeiro lugar;
- Eu posso contar com o Hotel para responder as minhas solicitações;
- O Hotel é confiável para manter suas promessas.

Além das variáveis para checagem das manipulações e das variáveis dependentes, neste estudo, também foram incluídas as variáveis de controle, sendo utilizadas as mesmas variáveis dos estudos anteriores. Utilizando-as como covariáveis nos modelos de análise, verificou-se que a quantidade de vezes em que o sujeito se hospedou em hotéis no último ano ($M=3,63$ vezes; $F(1, 67)=2,182$; $p=0,144$), a quantidade de valor gasto com o serviço de hotelaria ($M=914,85$ reais; $F(1, 65)=0,967$; $p=0,329$), ter ou não realizado reclamação em hotel previamente (69,6% não; $F(1, 84)=0,003$; $p=0,958$) e o motivo principal das hospedagens (75,9% turismo; $F(1, 83)=0,151$; $p=0,698$) não apresentaram efeito significativo de controle das variações globais da confiança. No mesmo sentido, tanto a disposição a confiar ($\alpha=0,639$; $F(1, 87)=0,011$; $p=0,918$), quanto a satisfação geral com o serviço hoteleiro ($\alpha=0,878$; $F(1, 87)=0,003$; $p=0,955$), a insatisfação com a falha ($F(1, 87)=0,021$; $p=0,884$) e a gravidade percebida na falha ($\alpha=0,758$; $F(1, 87)=0,002$; $p=0,965$) também não apresentaram efeito de controle das variações da confiança. Com isso, nenhuma variável de controle foi incluída no modelo de análise final.

Também foi medida a percepção de realismo do estudo, sendo que, assim como nos estudos anteriores, os sujeitos percebem a situação como realista ($M=5,00$, em escala de 7 pontos). Além disto, aqui, os sujeitos foram questionados sobre a realidade envolvida no fato de receber uma carta do hotel ($M=4,44$, em escala de 7 pontos), indicando que é plausível que um hotel envie uma carta aos seus clientes após a prestação de serviço. O instrumento utilizado para medir as variáveis apresentadas é evidenciado no Anexo J, enquanto as estatísticas descritivas estão disponíveis no Anexo K.

3.5.4 Pré-teste

Neste estudo, o pré-teste teve três objetivos principais: primeiro, testar a distância temporal para representar os tempos curto e longo; segundo, verificar a compreensão da

manipulação da distância temporal; e terceiro verificar a compreensão das medidas alternativas de confiança utilizadas. Para tanto, foram realizados três pré-testes.

No primeiro pré-teste, quantitativo, com 132 sujeitos, apenas verificou-se quais seriam as distâncias temporais entre o fim do serviço e o recebimento da carta que seriam consideradas curtas ($M=7,81$ dias) e longas ($M=24,48$ dias). Baseado nisto, para o segundo pré-teste, as distâncias de 7 e 30 dias (optou-se por 30 dias ao invés de 24 para gerar uma data perceptivelmente diferente da primeira data) foram incluídas para que a situação experimental pudesse ser simulada.

No segundo, com 28 sujeitos, foi identificado que a forma de apresentação da manipulação da distância temporal deveria conter uma descrição detalhada dos dias entre o fim da hospedagem e o recebimento da carta, bem como a data de recebimento deveria constar no cabeçalho da carta. Além disso, a checagem da manipulação da distância temporal foi modificada, incluindo-se a questão que se refere a tempo curto e longo, para, efetivamente, medir a percepção dos sujeitos quanto ao tempo entre os eventos. Estes ajustes foram implementados e podem ser vislumbrados na versão final do instrumento. Nenhum problema nas medidas alternativas de confiança foi identificado neste pré-teste.

Já no terceiro pré-teste, com 25 sujeitos, nenhum problema com as medidas alternativas de confiança ou com o formato de apresentação da distância temporal foi encontrado, no entanto, as distâncias temporais foram alteradas, uma vez que o tempo curto, inicialmente de 7 dias não obteve diferença significativa do tempo de 30 dias ($M_7=4,16$ vs $M_{30}=5,30$; $F(1, 23)=1,551$; $p=0,225$), sendo ambos tempos considerados mais longos do que curtos. Nisto, resolveu-se alterar a distância temporal curta de 7 dias para 2 dias, conforme evidenciado no desenho experimental, correspondendo, assim, aos cenários apresentados.

3.5.5 Técnicas de análise e suposições estatísticas

Para as análises dos dados e obtenção dos resultados neste estudo, foi utilizada a ANOVA, pois diferentemente dos estudos anteriores, neste estudo nenhuma covariável foi incluída. Ressalta-se que, por meio da ANOVA, tanto os efeitos das táticas de recuperação da confiança quanto o efeito da interação entre as táticas de recuperação e a distância temporal

na confiança puderam ser testados. Para testar as hipóteses de mediação (H3 e H5), os procedimentos indicados por Zhao *et al.* (2010) e Preacher e Hayes (2004) foram empregados.

Quanto às suposições estatísticas, nenhum dado faltante foi detectado nas variáveis inerentes ao estudo. Em relação aos valores atípicos, 10 casos foram retirados por apresentarem valores padronizados acima de $|3|$ em mais de uma variável. Assim, a base de dados que originalmente era formada por 149 casos ficou com 139 casos, conforme apresentado anteriormente na descrição dos participantes.

A normalidade dos dados, tal como no estudo 3, foi verificada por meio da análise da assimetria e curtose das variáveis, e por meio do teste de Kolmogorov-Smirnov. A variável mais assimétrica (0,703) foi a medida alternativa de confiança CF2, enquanto que a variável com maior nível de curtose (-1,006) foi a variável alternativa de confiança CF1. Todavia, ambos os valores extremos encontrados denotam que nenhuma variável violou indicadores de normalidade (KLINE, 1998). No teste de Kolmogorov-Smirnov, a CF1 e a CF2 apresentaram valores que denotam a não normalidade das variáveis (K-S=2,106; $p<0,001$ e K-S=1,537; $p<0,05$ respectivamente). Em contraponto, tanto a confiança (K-S=1,080; $p=0,194$), medida através de escala utilizada nos outros estudos, a atribuição de competência (K-S=1,187; $p=0,119$) e a atribuição de integridade (K-S=1,156; $p=0,138$) apresentaram valores que indicam a normalidade dos dados. Assim como no estudo 3, transformações foram feitas nas variáveis que apresentaram não normalidade, sendo que os resultados encontrados foram semelhantes aos resultados encontrados com as variáveis sem transformação. Baseado nisto, optou-se por não transformar as medidas de confiança alternativas que apresentaram indicações de não normalidade, preservando suas escalas originais.

Referente à homocedasticidade dos dados, nenhuma variável apresentou valores que denotassem que os dados possuem variâncias distintas entre os grupos experimentais, sendo que o maior valor para a estatística de Levene (Levene=1,081; $p=0,374$) foi referente à variável confiança CF2.

Para atestar a ausência de multicolinearidade, verificaram-se os valores de VIF para as variáveis, sendo que o maior valor constatado (VIF=3,978) foi da variável confiança CF2. No mesmo sentido, a maior correlação bivariada (excetuando-se as três medidas de confiança utilizadas) foi verificada na relação entre a confiança CF2 e a atribuição de integridade ($r=0,749$). Os resultados indicam que não há multicolinearidade nos dados, permitindo, assim, que as análises de mediação possam ser executadas por meio dos procedimentos de Preacher e Hayes (2004).

Por fim, o teste para a verificação do viés do método de coleta de dados (PODSAKOFF *et al.*, 2003) foi feito. Neste teste, a análise fatorial exploratória foi feita com os indicadores das escalas de confiança (as três escalas foram utilizadas), atribuição de integridade, atribuição de competência, disposição a confiar, gravidade percebida e satisfação geral como variáveis. O resultado da análise fatorial evidenciou a formação de cinco fatores, os quais apresentaram autovalor superior a 1. A variância dos dados explicados por fator variou de 8,5% a 35,3%, sendo que a solução fatorial explica 72,5% da variância total, ou seja, não há a formação de apenas um fator nem a predominância de apenas um fator na explicação da variância. Estes resultados indicam que o método de coleta não impôs um viés aos dados. A solução fatorial é apresentada no Anexo L.

3.5.6 Resultados

Para a apresentação dos resultados deste quarto estudo, primeiramente serão discutidas as checagens das manipulações, sendo que na sequência os testes dos efeitos das táticas de recuperação na confiança e do efeito moderador da distância temporal são evidenciados. Por fim, um novo teste do papel mediador das atribuições de competência e integridade é apresentado.

Checagem da manipulação

Para checar a manipulação da tática de recuperação da confiança, verificou-se a congruência entre o grupo experimental a que o indivíduo foi alocado e a resposta deste sobre o conteúdo da carta enviada pelo hotel. Neste sentido, a Tabela 7 apresenta que, dos 47 sujeitos que foram expostos à ausência de tática de recuperação, 85,1% responderam que nenhuma das alternativas da pergunta se encaixava à situação a que foram expostos. Por outro lado, 83,0% dos sujeitos expostos ao pedido de desculpa afirmaram que a carta continha um pedido de desculpa, enquanto que 86,7% dos sujeitos expostos à promessa de não recorrência das falhas elencaram que o Hotel estava fazendo uma promessa.

Tabela 7 – Checagem da manipulação da tática de recuperação da confiança – Estudo 4

Checagem da manipulação	Tática de Recuperação – Frequência %		
	Sem tática de recuperação	Pedido de desculpa	Promessa de não recorrência
Fazendo um pedido de desculpas	10,6	83,0	11,1
Fazendo uma promessa de não recorrência da falha	4,3	14,9	86,7
Nenhuma das alternativas anteriores	85,1	2,1	2,2
Total	100	100	100
n	47	47	45

Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

Após verificar a manipulação da tática de recuperação da confiança, procedeu-se com a verificação da manipulação da distância temporal. Para tanto, fez-se a comparação da percepção de tempo curto / longo em cada situação. Sujeitos expostos à distância de dois dias ($M=2,30$) perceberam o tempo mais curto do que os sujeitos expostos a 30 dias ($M=5,90$; $F(1, 137)=139,592$; $p<0,001$).

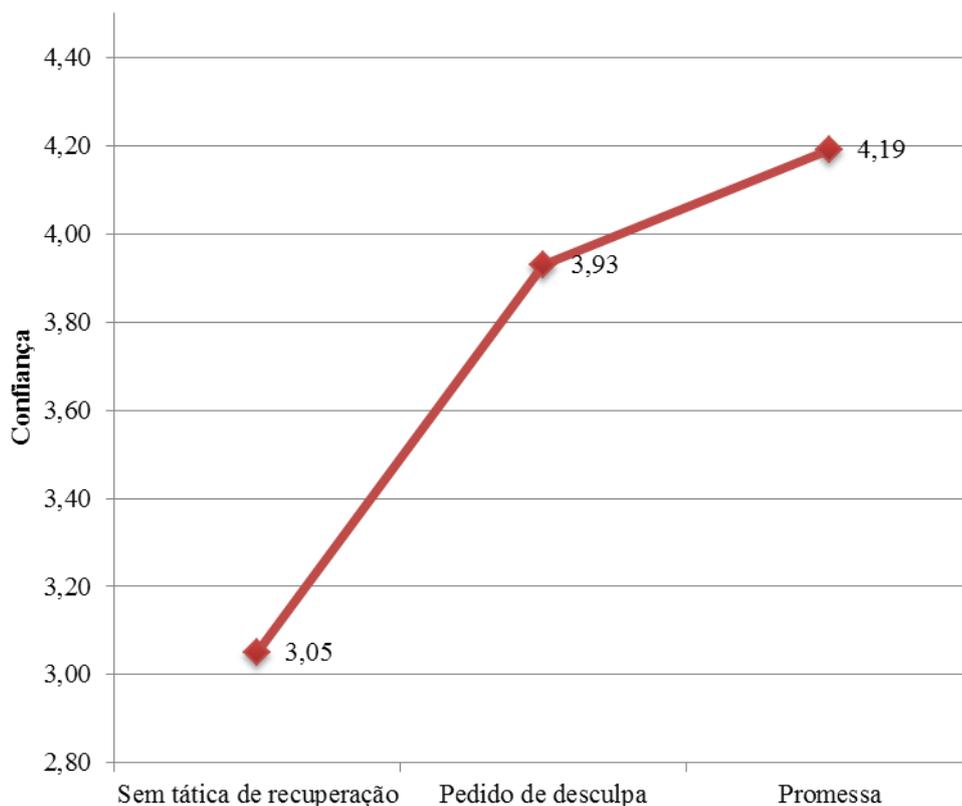
De forma ortogonal, também verificou-se que a manipulação da distância temporal não interfere na checagem da manipulação da tática de recuperação ($\chi^2(2)=2,110$; $p=0,348$), nem que a manipulação da tática de recuperação interfere na checagem da distância temporal ($F(2, 136)=0,352$; $p=0,704$). Estes resultados comprovam que ambas as manipulações foram percebidas com sucesso pelos respondentes e são independentes, permitindo o cruzamento por meio do termo de interação na ANOVA.

Confiança

Neste estudo, um novo teste para as Hipóteses 2 e 4 foi feito, verificando, assim, os efeitos que as táticas de recuperação possuem sobre a confiança. Uma ANOVA contendo a manipulação das táticas de recuperação como variável independente e a confiança como variável dependente foi feita. Os resultados indicam que a manipulação possui um efeito significativo e de tamanho médio, conforme os valores de eta quadrado parcial, na confiança ($F(2, 136)=6,434$, $p<0,01$, $\eta^2_p=0,086$). Comparativamente, sujeitos que não foram expostos a nenhuma tática de recuperação ($M=3,05$) apresentaram uma confiança menor no hotel do que sujeitos que foram expostos à promessa de não recorrência das falhas ($M=4,19$; $p<0,01$; $d=0,73$) e ao pedido de desculpa ($M=3,93$; $p<0,01$; $d=0,53$). Referente aos tamanhos dos efeitos de cada tática de recuperação da confiança, ambas apresentam efeitos de tamanho

médio. Além disso, destaca-se que não houve diferença nos níveis de confiança gerados pela promessa e pelo pedido de desculpa ($p=0,420$). Estes resultados, que confirmam as Hipóteses 2 e 4, são apresentados graficamente na Figura 10.

Figura 10 – Efeito das táticas de recuperação na confiança – Estudo 4



Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

A mesma análise para testar as Hipóteses 2 e 4 foi feita alternando-se a variável dependente entre as medidas alternativas de confiança mensuradas neste estudo. Para ambas as medidas alternativas usadas, os resultados permanecem semelhantes (CF1: $F(2, 136)=5,173$; $p<0,01$; $\eta^2_p=0,071$ / CF2: $F(2, 136)=4,974$; $p<0,01$; $\eta^2_p=0,068$), indicando que, não importando a medida de confiança utilizada, as influências das táticas de recuperação sobre a confiança permanecem as mesmas.

Após a verificação das Hipóteses 2 e 4, o mesmo procedimento de ANOVA foi utilizado para testar as Hipóteses 8 e 9, que versam do papel moderador da distância temporal na relação entre as táticas de recuperação e a confiança. Para tanto, as duas manipulações (tática de recuperação da confiança e distância temporal) foram incluídas como fatores, enquanto a confiança foi considerada a variável dependente deste modelo de análise. Convém ressaltar que, assim como no estudo 3, o fator de tática de recuperação da confiança foi

composto por duas condições (promessa de não recorrência da falha e pedido de desculpa), sendo que a condição de ausência de tática de recuperação foi retirada da análise subsequente. Esta análise é apresentada na Tabela 8.

Tabela 8 – Efeito da interação entre distância temporal e tática de recuperação da confiança

Variável dependente: Confiança

Fonte	Soma dos quadrados Tipo III	Graus de liberdade	Quadrado da média	F	Significância	Eta quadrado parcial
Modelo corrigido	25,216 ^a	3	8,405	3,517	0,018	0,107
Interceptação	1515,470	1	1515,470	634,158	0,000	0,878
Recup. do confiança	1,945	1	1,945	0,814	0,369	0,009
Distância temporal	0,021	1	0,021	0,009	0,926	0,000
Recup. do confiança * Distância temporal	23,552	1	23,552	9,856	0,002	0,101
Erro	210,297	88	2,390			
Total	1749,813	92				
Total corrigido	235,513	91				

a. $R^2 = 0,107$ (R^2 ajustado = 0,077).

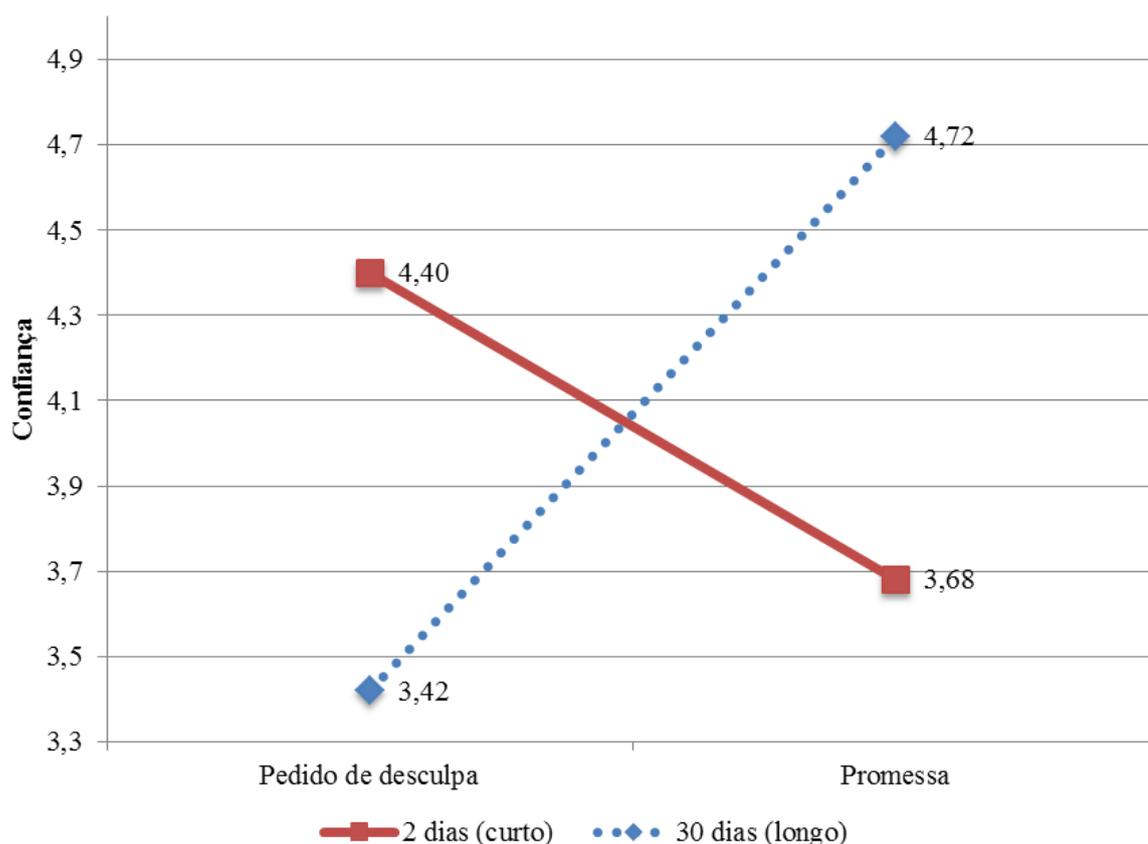
Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

A manipulação da tática de recuperação da confiança não apresentou um efeito principal significativo na confiança ($F(1, 88)=0,814$; $p=0,369$; $\eta^2_p=0,009$), assim como a manipulação da distância temporal ($F(1, 88)=0,009$; $p=0,926$; $\eta^2_p=0,000$). Por outro lado, o termo de interação entre as variáveis independentes apresentou efeito significativo na confiança ($F(1, 88)=9,856$; $p<0,01$; $\eta^2_p=0,101$), sendo que esta interação explica 10,1% das variações globais da confiança, sendo um efeito de tamanho médio. Especificamente, quando a tática de recuperação da confiança foi o pedido de desculpa, sujeitos expostos a um tempo curto ($M=4,40$) apresentaram um nível de confiança maior do que os sujeitos que foram expostos a um tempo longo ($M=3,42$; $F(1, 88)=4,743$; $p<0,05$). Este resultado rejeita a Hipótese 9, de que o pedido de desculpa teria um efeito maior na confiança em período mais longo, em comparação com um período curto entre a ocorrência do duplo desvio e a inserção da tática de recuperação.

Por outro lado, quando a tática de recuperação da confiança foi a promessa de não recorrência das falhas, sujeitos expostos a um período curto ($M=3,68$) apresentaram níveis de

confiança menores do que sujeitos expostos a período longo ($M=4,72$; $F(1, 88)=5,114$; $p<0,05$), confirmando o preconizado pela Hipótese 8, de que a promessa de não recorrência de falhas geraria maiores níveis de confiança em períodos mais longos em comparação com períodos curtos entre os eventos. A Figura 11 representa graficamente estes resultados.

Figura 11 – Interação entre distância temporal e tática de recuperação da confiança



Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

Fazendo a comparação pareada nas condições de distância temporal, evidencia-se que, na condição de período longo, há uma diferença de eficácia das táticas de recuperação da confiança, sendo que, neste período, a promessa de não recorrência das falhas ($M=4,72$) apresentou maiores níveis de confiança do que o pedido de desculpa ($M=3,42$; $F(1, 88)=7,993$; $p<0,01$). Já na condição de distância temporal curta, ou seja, dois dias, não foram encontradas diferenças significativas entre os níveis de confiança gerados pela promessa ($M=3,68$) e pelo pedido de desculpa ($M=4,40$; $F(1, 88)=2,558$; $p=0,113$).

Utilizando as medidas alternativas de confiança, os resultados encontrados se mantêm semelhantes, ou seja, as duas manipulações não apresentam efeitos principais significativos,

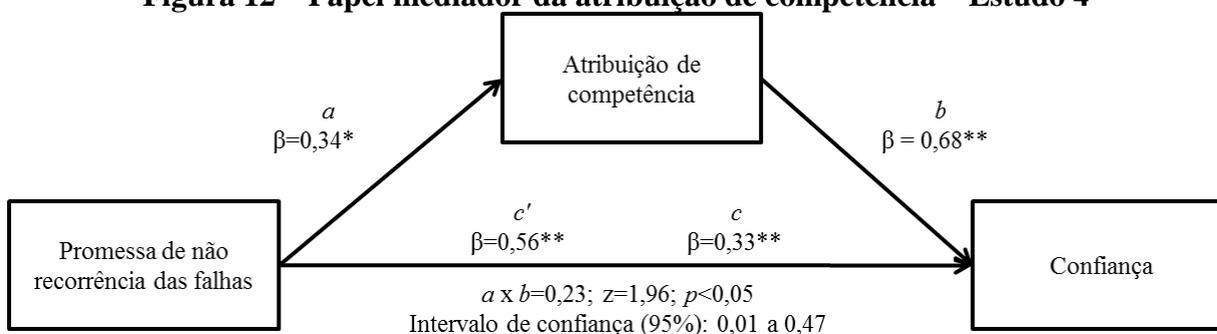
enquanto o termo de interação entre as manipulações apresenta efeito significativo na confiança em ambas as medidas alternativas (CF1: $F(1, 88)=8,065$; $p<0,01$; $\eta^2_p=0,084$ / CF2: $F(1, 88)=8,354$; $p<0,01$; $\eta^2_p=0,087$).

Mediação

Tal como utilizado nos estudos anteriores, os procedimentos indicados por Zhao *et al.* (2010) e definidos por Preacher e Hayes (2004) foram usados para testar, por meio de mediações, as Hipóteses 3 e 5. Para tanto, a variável independente foi recodificada em uma variável dummy, tendo 0 para ausência de tática de recuperação e 1 para a tática de recuperação em análise (promessa ou pedido de desculpa).

Na primeira análise, o papel mediador da atribuição de competência foi verificado, tendo a promessa de não recorrência das falhas como condição independente e a confiança como dependente. Nisto, tanto a relação entre a promessa e a atribuição de competência ($a=0,34$; $t=1,99$; $p<0,05$) quanto a relação entre esta atribuição e a confiança ($b=0,68$; $t=10,15$; $p<0,001$) foram significativas, indicando a possibilidade do caminho indireto. O efeito indireto da promessa na confiança foi significativo e positivo ($a \times b=0,23$; $z=1,96$; $p<0,05$), sendo que intervalo de confiança (95%), calculado por meio de *bootstrapping* com 5.000 reamostragens, não apresentou efeito nulo ou zero (0,01 a 0,47). No mesmo sentido, o efeito total da promessa na confiança foi significativo ($c'=0,56$; $t=3,52$; $p<0,001$), assim como o efeito direto ($c=0,33$; $t=2,95$; $p<0,01$). Deste modo, embora o efeito indireto tenha sido significativo, o efeito direto também o foi, indicando que a mediação é parcial, o que sugere a presença de um mediador extra na relação entre promessa e confiança. Este resultado fornece suporte à Hipótese 3. A Figura 12 apresenta os resultados desta mediação.

Figura 12 – Papel mediador da atribuição de competência – Estudo 4



* $p<0,05$ e ** $p<0,01$.

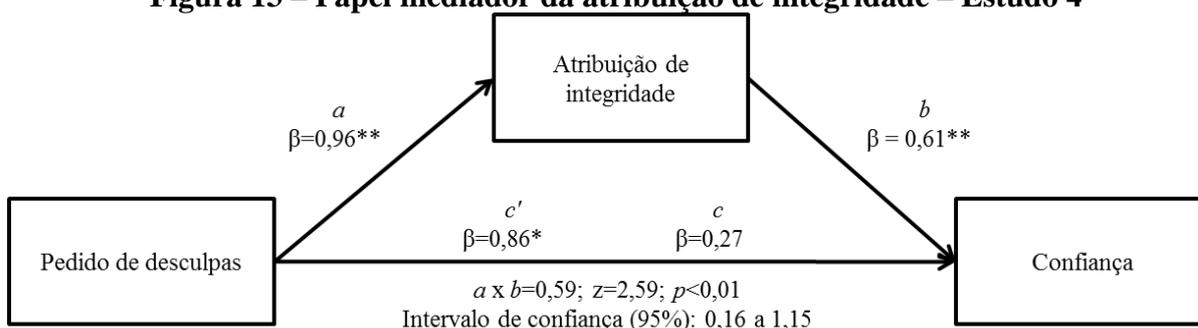
Obs.: Os valores apresentados são não padronizados.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

Adicionalmente, o papel mediador da atribuição da competência na relação entre promessa e confiança foi testado com as duas medidas alternativas da confiança. Em ambas as situações, os resultados permaneceram semelhantes ao supra evidenciado, sendo que, para as duas medidas, a mediação testada foi parcial, uma vez que os efeitos indiretos e diretos foram significativos (CF1: intervalo de confiança do efeito indireto de 0,01 a 0,49 / CF2: intervalo de confiança do efeito indireto de 0,01 a 0,53).

Em relação ao papel mediador da atribuição de integridade, a análise foi feita tendo o pedido de desculpa como variável independente e a confiança como variável dependente. A relação entre o pedido de desculpa e a atribuição de integridade foi significativa ($a=0,96$; $t=2,71$; $p<0,01$), assim como a relação entre esta atribuição e a confiança ($b=0,61$; $t=8,18$; $p<0,01$). Baseado nisto, o efeito indireto do pedido de desculpa na confiança, através da atribuição de integridade, foi significativo e positivo ($a \times b=0,59$; $z=2,59$; $p<0,01$), com um intervalo de confiança (95%) que variou de 0,16 a 1,15, não contendo zero ou efeito nulo. O efeito total da tática de recuperação na confiança também foi significativo ($c'=0,86$; $t=2,58$; $p<0,05$). Por outro lado, o efeito direto do pedido de desculpa na confiança não foi significativo ($c=0,27$; $t=1,03$; $p=0,302$), indicando que a atribuição de integridade media totalmente o efeito do pedido de desculpa na confiança. Este resultado suporta os achados dos estudos anteriores e a Hipótese 5. Esta análise é apresentada graficamente na Figura 13.

Figura 13 – Papel mediador da atribuição de integridade – Estudo 4



* $p < 0,05$ e ** $p < 0,01$.

Obs.: Os valores apresentados são não padronizados.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

Esta mediação apresentada na Figura 13 também foi testada com as medidas alternativas da confiança. Os resultados encontrados com ambas as medidas replicam os resultados apresentados para a relação entre pedido de desculpa e a confiança mediada pela atribuição de integridade apresentada, ou seja, há uma mediação total em ambos os casos,

uma vez que o efeito indireto é significativo e o efeito direto não é significativo (CF1: intervalo de confiança do efeito indireto de 0,17 a 1,34 / CF2: intervalo de confiança do efeito indireto de 0,20 a 1,33).

3.5.7 Discussão

Sob o objetivo de testar as Hipóteses 8 e 9, que versam sobre o papel moderador da distância temporal na relação entre a tática de recuperação e a confiança, este quarto estudo também fornece suporte adicional às Hipóteses 2 a 5, previamente testadas nos estudos empíricos anteriores.

Inicialmente, os resultados indicam que tanto a promessa quanto o pedido de desculpa possuem eficácia para restaurar os níveis de confiança, uma vez que, em comparação à situação em que nenhuma tática foi inserida na carta enviada pelo hotel, os níveis de confiança verificados tanto para a promessa quanto para o pedido de desculpa foram maiores. Além disso, por meio da mediação, o estudo provê um suporte adicional à explicação da ocorrência do efeito da tática de recuperação na confiança, ao evidenciar que as atribuições (de competência ou integridade) mediam as relações entre as táticas e a confiança. Neste sentido, as pistas emitidas através das táticas fornecem suporte para a atribuição a ser feita pelo sujeito, que, por sua vez, impacta na confiança que o sujeito possui na empresa.

Em relação ao papel moderador da distância temporal, os achados comprovam a Hipótese 8, ao apresentar que a promessa de não recorrência das falhas gera um nível maior de confiança na condição de tempo longo em comparação com a condição de tempo curto. Corroborando os achados e as colocações de Frantz e Bennisson (2005), a tentativa de recuperação da confiança feita por meio da promessa em um prazo mais longo pode ser mais eficaz uma vez que o cliente pode julgar que o transgressor teve tempo para averiguar o erro, corrigi-lo e, então, afirmar que mudanças foram feitas, o que não parece ser concebível em um prazo curto entre a ocorrência da falha e a promessa de alteração.

Diferentemente do preconizado pela Hipótese 9, e do encontrado para a promessa, o pedido de desculpa gerou níveis mais elevados de confiança quando a tática foi apresentada em um período curto após a ocorrência do duplo desvio. Deste modo, acredita-se que, tal como afirmam Tomlinson *et al.* (2004), a inserção de uma explicação e de um pedido de

desculpa deva ser feita de forma rápida, evitando com que os clientes façam atribuições provenientes de suas próprias interpretações baseadas na falha, e sim possam atribuir comportamentos futuros para a empresa baseado nas pistas emitidas pela tática de recuperação da confiança. Seguindo o mesmo raciocínio aplicado a promessa, o pedido de desculpa, menos complexo que a alteração de procedimentos (pressuposto da promessa), incorre apenas em um reconhecimento da transgressão e em um aceite da culpa (OHBUCHI *et al.*, 1989) e por isso parece plausível de ser realizado em um tempo curto. Além disso, de acordo com Cremer (2010), o pedido de desculpa pode ser importante para transmitir à vítima intenções de manutenção da relação, mitigando sentimentos negativos da vítima (OHBUCHI *et al.*, 1989), e fazendo com que ela perceba os princípios e valores do transgressor.

Além destes resultados, neste quarto estudo, foram utilizadas medidas alternativas para a confiança, baseado no procedimento utilizado por Melnyk *et al.* (2009). Os resultados verificados com a utilização das medidas adaptadas dos estudos de Schweitzer *et al.* (2006) e Garbarino e Johnson (1999) evidenciam que os resultados encontrados tanto para os efeitos das táticas de recuperação da confiança quanto para os processos de atribuição não são dependentes do tipo de medida utilizada para o construto dependente, neste caso, a confiança.

4 DISCUSSÃO GERAL

Sob o objetivo de discutir a violação da confiança por meio do duplo desvio, e como esta confiança pode ser recuperada, esta tese propôs e testou a efetividade de duas táticas para recuperar a confiança de clientes que tiveram sua confiança violada pelo duplo desvio: a promessa de não recorrência das falhas; e o pedido de desculpa. Convém ressaltar que, conforme afirmam Dirks e Cremer (2010), a pesquisa sobre recuperação da confiança ainda está em uma fase seminal, sendo que pesquisas para verificação da efetividade das ações de recuperação da confiança ainda são necessárias na literatura.

No entanto, antes de explorar efetivamente a recuperação da confiança, este estudo visou a responder ao seguinte questionamento: “A violação da confiança é realmente maior após o duplo desvio, comparada àquela gerada pelo desvio simples?”. De uma forma geral, a literatura apresenta que o duplo desvio intensifica os efeitos da falha original do serviço (HART *et al.*, 1990), no entanto, até o momento, estudos como o de Tax *et al.* (1998) só haviam apresentado que o duplo desvio possui um efeito negativo na confiança em comparação com os efeitos gerados por uma recuperação bem-sucedida das falhas do serviço. Neste sentido, ao comparar a violação da confiança gerada pelo desvio simples, com uma violação gerada pelo duplo desvio, confirmam-se as suposições da literatura e a Hipótese 1 do estudo. Deste modo, afirma-se que o duplo desvio, por representar um desvio em dobro das expectativas iniciais que o cliente possuía em relação ao prestador de serviço, aumenta a violação da confiança ocasionada pela falha original do serviço. Assim, após o duplo desvio, devido à erosão da confiança, as empresas precisam gerenciar táticas que possam efetivamente recuperar a confiança.

Sob a necessidade de recuperar a confiança do cliente, e reduzir sentimentos negativos que possam surgir após o duplo desvio (GRÉGOIRE *et al.*, 2009), os estudos 2, 3 e 4 verificaram a eficácia tanto da promessa de não recorrência das falhas quanto do pedido de desculpa como táticas que podem ser utilizadas por empresas prestadoras de serviço para recuperar a confiança dos clientes que foram vítimas de um duplo desvio.

Especificamente, os resultados do estudo 2 evidenciam que a promessa e o pedido de desculpa podem ser mais efetivos que outras táticas (compensação financeira e endosso de terceiro neste estudo). Ancorado na Teoria da Atribuição (CALDER; BURNKRANT, 1977; KELLEY; MICHELA, 1980) e na utilização de pistas (FRIEZE; WEINER, 1971; SKOWRONSKI; CARLSTON, 1987), os resultados evidenciam que a promessa de não

recorrência das falhas baseia-se nas pistas emitidas pelas promessas para recuperar a confiança, ou seja, quando o sujeito é exposto a uma promessa feita pela empresa após a ocorrência da dupla falha, sua confiança é restaurada, uma vez que as atribuições de competência feitas pelo cliente sobre a empresa aumentam (Hipóteses 2 e 3). Este resultado corrobora os achados de Schweitzer *et al.* (2006) e Tomlinson (2012) de que a promessa pode ser usada para restaurar a confiança, e avança em relação a estes estudos ao evidenciar que a promessa pode recuperar a confiança de clientes que sofreram falhas sucessivas, com um esforço de recuperação entre elas. No estudo destes autores, nenhum esforço de recuperação é feito entre uma violação e outra. Além disso, estende-se os achados de Schweitzer *et al.* (2006) e Tomlinson (2012) ao evidenciar que o efeito que a promessa de não recorrência das falhas possui sobre a confiança ocorre através da atribuição de competência, sendo este, portanto, o mecanismo que explica o funcionamento da promessa enquanto tática de recuperação da confiança.

No mesmo sentido, os resultados do estudo também evidenciam que o pedido de desculpa recupera a confiança do cliente após o duplo desvio através das atribuições de integridade que este faz sobre os comportamentos da empresa (Hipóteses 4 e 5). Em outras palavras, para que a confiança do cliente seja restaurada pelo pedido de desculpa, o cliente deve perceber que o pedido é feito de forma genuína, e contém elementos e pistas que servem para o diagnóstico dos níveis de integridade da empresa. Diversos foram os estudos que usaram o pedido de desculpa para restaurar a confiança após a violação desta (p. ex. KIM *et al.*, 2004; FERRIN *et al.*, 2007; LAER; RUYTER, 2010), no entanto, nenhum destes estudos evidenciou o mecanismo pelo qual a confiança é restaurada. Nesta tese, a proposta testada e aceita é a de que as pistas emitidas pelo pedido de desculpa têm capacidade de diagnóstico para os níveis de integridade da empresa. Tais pistas servem de base para que o cliente faça uma atribuição causal sobre os comportamentos futuros da empresa, atribuindo a esta maiores níveis de integridade e, conseqüentemente, maiores níveis de confiança.

Diante destes resultados, considera-se que tanto a promessa quanto o pedido de desculpa são mecanismos eficientes que podem ser utilizados por uma empresa transgressora para recuperar a confiança do cliente, vítima da violação. Os estudos apresentados avançam na discussão tanto dos aspectos que tangenciam a violação da confiança quanto nos aspectos que competem à recuperação desta confiança, importante tanto para a criação e manutenção de relacionamentos (SIRDESHMUKH *et al.*, 2002) quanto para redução de sentimentos e comportamentos negativos (GRÉGOIRE *et al.*, 2009; PIZZUTTI; BASSO, 2012).

Após terem sido verificados os efeitos positivos que a promessa e o pedido de desculpa possuem para recuperar a confiança do cliente após o duplo desvio, duas condições limitantes aos efeitos das táticas foram testadas: o tipo de violação da confiança, no estudo 3; e a distância temporal entre a ocorrência do duplo desvio e a inserção da tática de recuperação da confiança, no estudo 4.

O tipo de violação, conforme testado no estudo 3, apresentou efeito de moderação significativo na relação entre a tática de recuperação da confiança e a confiança. Em consonância com os resultados encontrados por Kim *et al.* (2004) e Dirks *et al.* (2011), as táticas de recuperação apresentaram efeitos diferentes quando relacionadas a distintas violações. A promessa de não recorrência das falhas gerou uma maior confiança no cliente quando a falha foi baseada na competência, enquanto que o pedido de desculpa gerou uma confiança maior quando a violação foi baseada na integridade. Baseado no enfoque da utilização das pistas, a tática de recuperação da confiança será mais eficaz para recuperar a confiança quando esta for congruente com o tipo de violação sofrida pelo sujeito. Por possuir pistas relacionadas com a competência da empresa, a promessa é mais eficaz para recuperar a confiança em situações em que a violação é baseada na competência, do que em situações em que a violação é baseada na integridade, ou seja, a congruência entre o tipo da falha e as pistas emitidas pela tática de recuperação fazem com que a tática tenha um desempenho melhor para restaurar os níveis de confiança. O mesmo ocorre com o pedido de desculpa, que apresentou maior eficácia para recuperar a confiança quando a violação foi baseada na integridade do que quando a violação foi baseada na competência. Deste modo, compreende-se que cada tática de recuperação da confiança possui maior eficácia em um domínio específico de violação.

Por fim, no estudo 4, a distância temporal entre a inserção da tática de recuperação e a ocorrência do duplo desvio foi verificada. Os resultados corroboram a Hipótese 8 ao evidenciar que a promessa de não recorrência das falhas possui um impacto maior na confiança quando a distância entre a ocorrência da falha e a execução da promessa é longo. Este resultado apoia-se nas conclusões de Frantz e Bennis (2005) de que o tempo entre a tentativa de restauração e a falha deve ser o suficiente para que a vítima possa julgar que o transgressor teve tempo para avaliar a falha e promover as alterações necessárias para que esta não volte a ocorrer. Todavia, os resultados para o pedido de desculpa contrariam esta proposição, e, por conseguinte, rejeitam a Hipótese 9, uma vez que a eficácia do pedido de desculpa foi maior em um período curto em comparação com um período longo. A lógica por trás do pedido de desculpa é a mesma encontrada e discutida por Tomlinson *et al.* (2004) de

que quanto maior o tempo entre a falha e a inserção da tática maior a propensão do cliente criar atribuições ou explicações alternativas para a falha e julgar negativamente a empresa. Outra possibilidade para o pedido de desculpa ter um desempenho melhor em um período curto recai sobre a (menor) complexidade em se fazer um pedido de desculpa sincero (comparando-a com a complexidade envolta em uma promessa de alteração de processos). Por isso acredita-se que a realização de um pedido de desculpa em um prazo longo possa ser percebido pelo cliente como algo “mecânico” realizado pela empresa, enquanto que o mesmo pedido feito em um curto espaço de tempo pode ser percebido pelos clientes como uma preocupação da empresa com o cliente (princípios e valores da empresa). No mesmo sentido, a promessa realizada em um curto espaço de tempo pode parecer infundada, já que o cliente pode julgar que a empresa não teve tempo hábil de alterar seus processos, o que pode acontecer em um período mais longo, o que torna a promessa plausível nesta condição. Com isso, também compreende-se que as táticas possuem eficácia diferente de acordo com o tempo em que levam para serem apresentadas à vítima pelo transgressor. Este resultado avança nas discussões da literatura, que, até então, apresenta resultados divergentes (tempo curto *versus* tempo longo), propondo que o tempo entre a ocorrência da falha e a apresentação da tática de recuperação da confiança pode depender das características envolvidas na tática utilizada.

5 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E GERENCIAIS

Atendendo aos chamados de Schoorman *et al.* (2007), e Dirks e Cremer (2010) para estudos que avaliem a violação e recuperação da confiança, este estudo preenche uma lacuna importante na área de Marketing, mais especificamente na literatura que aborda a criação e manutenção de relações entre empresas e clientes. Embora a literatura sobre recuperação da confiança esteja em pleno desenvolvimento (TOMLINSON, 2012), em Marketing, ainda poucos estudos exploraram especificamente a possibilidade de restaurar a confiança do cliente (p. ex. XIE; PENG, 2009; LAER; RUYTER, 2010). Este estudo vem a preencher esta lacuna teórica que envolve a compreensão do fenômeno de violação e recuperação da confiança no contexto de Marketing, e, mais especificamente, em situações em que a confiança é duplamente violada (duplo desvio). Os resultados, de uma forma geral, evidenciam que a confiança que o cliente possui na empresa pode ser restaurada por meio da utilização da promessa ou do pedido de desculpa.

Baseado nisto, esta tese apresenta quatro principais contribuições à literatura de Marketing e recuperação da confiança. Primeiro, ao evidenciar que o duplo desvio amplia a violação da confiança incorrida no desvio simples, expandem-se os conhecimentos e as discussões acerca dos efeitos que a dupla falha possui sobre a confiança, que, até então, estavam focados na comparação entre duplo desvio e recuperação bem-sucedida do serviço (TAX *et al.*, 1998). Embora pareça lógico, até o momento, apenas propostas sobre este efeito intensificador da violação da confiança pelo duplo desvio eram apresentadas na literatura (HART *et al.*, 1990; JOHNSTON; FERN, 1999).

Em segundo, os resultados contribuem tanto para a literatura de Marketing quanto para a literatura de recuperação da confiança ao especificar que uma promessa de não recorrência de falhas ou um pedido de desculpa pode recuperar a confiança de um indivíduo quando a relação de troca entre as partes terminou de forma insatisfatória para o cliente. Até o momento, os estudos de recuperação da confiança têm envolvido as táticas para reparar a confiança quando os clientes ainda estão na relação (p. ex. XIE; PENG, 2009; LAER; RUYTER, 2010), ou seja, quando ainda há uma interação entre as partes. Diante disso, os resultados evidenciam que a promessa e o pedido de desculpa podem ser utilizados em situações em que o conflito já foi resolvido, isto é, a recuperação do serviço já ocorreu, tendo um resultado negativo para o cliente.

Corroborando a efetividade tanto da promessa quanto do pedido de desculpa para recuperar a confiança após o duplo desvio, a inserção do endosso de terceiro e da compensação financeira fornecem um comparativo inicial com outras táticas que podem ser utilizadas para recuperar a confiança. Deste modo, táticas que evidenciem reais intenções de mudança (promessa) e de preocupação com o cliente (pedido de desculpa) podem ser mais efetivas para restaurar a confiança após o duplo desvio do que táticas que não envolvam tais aspectos, como a compensação financeira e o pedido de desculpa.

A terceira contribuição da tese recai sobre o mecanismo teórico pelo qual as táticas de recuperação influenciam a confiança do cliente. Os resultados das mediações encontrados nos estudos empíricos realizados evidenciam que a promessa (o pedido de desculpa) possui um impacto na confiança que é mediado pela atribuição de competência (integridade) que o cliente faz dos comportamentos futuros da empresa. Esta atribuição causal sobre os comportamentos futuros da empresa é baseada nas pistas contidas nas mensagens das táticas de recuperação, que possuem capacidades de diagnóstico para os níveis de competência ou integridade da empresa.

Por fim, a quarta contribuição teórica envolve as condições limitantes dos efeitos das táticas de recuperação na confiança. Especificamente baseado no enfoque da utilização de pistas, a congruência entre o tipo de violação e a tática utilizada pode fazer com que maiores níveis de confiança sejam recuperados. Em relação ao tempo entre a ocorrência da dupla falha e a inserção da tática, os resultados evidenciaram que o pedido de desculpa e a promessa possuem distâncias temporais “ideais” diferentes, ou seja, o pedido de desculpa irá gerar uma maior confiança se realizado em um tempo curto após a ocorrência do duplo desvio, enquanto a promessa de não recorrência das falhas irá gerar uma confiança maior no cliente se for realizada em um tempo longo após o duplo desvio.

Além das contribuições teóricas, este estudo também possui implicações à prática gerencial. Gerencialmente, este trabalho oferece resultados que evidenciam um direcionamento para que gestores de empresas possam restaurar a confiança de clientes, abalada após a tentativa frustrada de recuperação do serviço, fenômeno que pode incorrer em consequências negativas para a empresa, como o boca a boca negativo e, em casos extremos, comportamentos de vingança (GRÉGOIRE *et al.*, 2009). Além disso, com o avanço da conectividade e da interação dos clientes via Internet, divulgar informações negativas sobre a empresa fica cada vez mais fácil, e, por isso, recuperar a confiança após um duplo desvio pode ser uma alternativa para evitar este tipo de divulgação negativa (TRIPP; GRÉGOIRE,

2011). Também convém ressaltar que a recuperação da confiança pode ser um passo inicial para a recuperação da relação entre cliente e empresa, abalada pelo duplo desvio.

Um primeiro passo para a gestão da relação com os clientes é a identificação da ocorrência de duplo desvio, uma vez que a ocorrência deste fenômeno pode provocar uma forte erosão da confiança, em comparação com a ocorrência de apenas uma falha sem recuperação do serviço. Ciente de que o diagnóstico de eventos como o duplo desvio pode ser difícil, uma vez que nem todos os clientes que passaram por tais experiências irão manifestar para a empresa sua insatisfação ou problemas sofridos, as empresas devem procurar estabelecer métricas, o que pode ser feito através de pesquisa, para identificar casos de ocorrência de duplo desvio. Talvez o rastreamento *online* (através de redes sociais, por exemplo) possa ajudar a identificar os clientes que estão insatisfeitos com a recuperação do serviço executada pela empresa. Por outro lado, os achados também reforçam a importância da execução da recuperação do serviço de forma satisfatória para os clientes, o que pode restaurar a confiança durante o processo de prestação do serviço. No entanto, face a possibilidade de ocorrência da dupla falha, ter mecanismos como as táticas de recuperação testadas nesta tese parece ser fundamental para a gestão eficaz dos clientes da empresa.

Neste aspecto, os gestores podem, ao diagnosticar que a recuperação do serviço feita pela empresa foi insatisfatória para o cliente, fazer uma promessa de não recorrência das falhas, em um tempo longo (cerca de 30 dias após a ocorrência do evento), quando a violação for referente à falta de competência ou habilidades para a prestação do serviço; ou fazer um pedido de desculpa, em um tempo curto (cerca de 2 dias), quando a violação for referente aos princípios e valores adotados pela empresa. Convém destacar que a promessa deve ser feita com base em alterações e modificações realmente efetivadas, não apenas de modo retórico, sendo que em caso de nova transação entre cliente e empresa, tais informações transmitidas pela promessa poderão ser percebidas pelo cliente, que por sua vez, caso detecte que as mudanças não foram feitas, pode abandonar para sempre a empresa e ter comportamentos de boca a boca negativos e retaliatórios. O mesmo aspecto vale para o pedido de desculpa, que deve ser genuíno e verdadeiro.

Os resultados também evidenciam que, mesmo de forma preliminar, fazer um pedido de desculpa ou uma promessa de não recorrência das falhas é mais efetivo para restaurar a confiança do cliente após o duplo desvio do que fazer uma compensação financeira pelas falhas cometidas ou evidenciar uma certificação ou acreditação conquistada pela empresa.

Mesmo após a inserção das táticas de recuperação, acredita-se ser importante a empresa permanecer em contato com os clientes, uma vez que o simples envio de uma correspondência e o posterior “esquecimento” pode denotar que a empresa estava fazendo algo “mecânico” e sem interesse real em recuperar a confiança do cliente.

6 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Inerente à pesquisa científica, esta tese apresenta algumas limitações que podem denotar aspectos importantes para a sequência das pesquisas sobre o fenômeno-alvo deste estudo.

Primeiramente, esta tese limita-se pelo contexto de serviço hoteleiro trabalhado nos quatro estudos experimentais realizados, o que pode interferir na validade externa dos achados experimentais. Segundo Winer (1999), a utilização de apenas um contexto diminui a possibilidade de expandir os resultados para outros contextos, outros sujeitos ou até outros momentos temporais. Embora pudessem ter sido utilizados contextos diferentes (p. ex. restaurantes ao invés de hotéis), acredita-se que a utilização de apenas um contexto propiciou maior solidez aos achados. Esta decisão prejudica a expansão dos resultados para outros contextos, mas possibilitou que os resultados fossem verificados em outras populações (diferentes em cada estudo) e em momentos temporais distintos. No entanto, considera-se importante que estudos futuros possam expandir os achados desta pesquisa em contextos de serviço distintos, como restaurantes ou serviços médicos, por exemplo.

Ainda quanto à validade em estudos experimentais, Winer (1999) considera que o realismo também pode afetar esta dimensão, uma vez que tanto tarefas, estímulos e tratamentos podem ser distantes da realidade, e, por isso, tornar difícil a transposição dos resultados para a realidade. Shadish *et al.* (2001) utilizam a terminologia de validade ecológica para referir-se ao problema do realismo nos estudos experimentais. Embora corrobore as ideias de Winer (1999), McQuarrie (2004) menciona que, cada vez mais, os experimentos laboratoriais em Marketing devem procurar abranger aspectos relevantes do fenômeno, para, com isso, aumentar a validade externa de seus resultados. Para minimizar o problema da falta de realismo, tanto o pré-teste quanto as questões de realismo foram utilizadas para garantir que os participantes conseguissem imaginar a situação descrita no estudo. Todavia, considera-se que um acompanhamento de clientes ao longo do tempo, em situações reais, diagnosticando eventos de falhas em serviço e ocorrências de duplo desvio possam fornecer informações reais, sem a interferência da artificialidade do experimento laboratorial. Neste aspecto, sugere-se que estudos futuros possam ser realizados por meio de um experimento natural, com um acompanhamento longitudinal de um grupo de clientes em um contexto de serviço.

Neste experimento natural, semelhante ao método utilizado por Grégoire *et al.* (2009), a coleta de dados pode ocorrer por meio *online*, com a utilização de formulários eletrônicos (p. ex. Qualtrics.com). Salienta-se que, no primeiro momento da coleta, informações iniciais sobre a compra e sobre o processo de falha deverão ser coletadas juntamente com as mensurações da confiança. Informações como severidade da falha (GRÉGOIRE *et al.*, 2009) e tipo da falha (MAXHAM III; NETEMEYER, 2002) são algumas das informações que podem auxiliar no controle dos resultados do estudo, uma vez que o ambiente natural pode impor variâncias em diversas características ou fatores que podem interferir nos resultados.

Os estudos realizados nesta tese foram operacionalizados através de papel e caneta, dificultando assim as randomizações e aleatoriedade das questões ou blocos de questões no instrumento de coleta de dados. Embora os testes de viés do método de coleta de dados realizados tenham evidenciado que não há viés na forma com que os dados foram coletados, estudos futuros podem empregar plataformas (p. ex. online) que possibilitem a randomização das questões e dos blocos de questões entre os participantes, evitando assim possíveis vieses de coleta e de ordem das questões.

Outro aspecto decorrente das escolhas de método feitas para operacionalizar este trabalho é o envolvimento da violação de uma confiança recém formada, ou seja, uma confiança inicial, ao invés de uma violação de uma relação de longo prazo, inerente à perspectiva relacional da confiança. Embora os estudos prévios sobre recuperação da confiança também tratem de confiança inicial (p. ex. KIM *et al.*, 2004; FERRIN *et al.*, 2007; DIRKS *et al.*, 2011; KIM *et al.*, 2013), considera-se importante que estudos futuros possam envolver relações de longo prazo entre clientes e empresas. Isto pode ser feito por meio da proposta de experimento natural como também por meio do uso de relações reais do sujeito em condições experimentais (como o utilizado por Pizzutti e Basso, 2012).

Referente ao duplo desvio, acredita-se que vários níveis diferentes de duplo desvio, ou seja, de insatisfação após a recuperação malsucedida do serviço possam existir, o que não foi explorado nesta pesquisa, que tratou todas as condições de duplo desvio como fixas. Pesquisas futuras podem manipular a gravidade da falha, gerando assim níveis de duplo desvios diferentes, que podem além de representar diferenças na erosão da confiança, tornar o cliente mais ou menos suscetível à restauração da confiança. Níveis mais altos de insatisfação após o processo de recuperação do serviço podem fazer com que maiores níveis de desejo de evitar a empresa e de desejo por vingança surjam (GRÉGOIRE *et al.*, 2009), fazendo com que as táticas de recuperação não tenham efeito.

Ainda referente ao duplo desvio, em contextos de serviços contínuos tal fenômeno pode ser mais evidente, uma vez que há a ruptura clara da relação entre o prestador de serviço e o cliente, diferentemente do contexto estudado, hoteleiro, em que a ruptura não parece ser tão clara, já que o serviço não é de uso contínuo. Em serviços contínuos (p. ex. telefonia celular ou serviços bancários) a ocorrência de um duplo desvio pode fazer o cliente trocar de prestador de serviço, sendo que neste caso, ao receber a tática de recuperação o cliente já pode estar vinculado à outra empresa que presta o mesmo serviço. Neste caso, terá a tática de recuperação da confiança a mesma efetividade? Caso ela recupere a confiança, será a tática capaz de restaurar as intenções de compra futura do cliente em relação à empresa? Os clientes realizariam as mesmas atribuições sobre os níveis de competência ou integridade da empresa? Ou será que os clientes teriam atitudes negativas, tentando justificar suas escolhas de troca de prestador de serviço, não percebendo e não utilizando as pistas das táticas para o julgamento?

Além destas possibilidades, a ruptura provocada neste estudo envolve a separação entre a empresa e o cliente, mas se após a ocorrência do duplo desvio, o cliente continua a se relacionar e a estabelecer trocas com a empresa, a inserção das táticas é necessária? Isso é, as táticas terão algum efeito na restauração da confiança possivelmente abalada pelo evento negativo? Enfim, vários questionamentos e possibilidades teóricas emergem, sendo que pesquisas futuras podem tentar responder a estes questionamentos.

Este estudo também limita-se à exploração das duas táticas de recuperação da confiança propostas, embora no estudo 2 estas táticas tenham sido comparadas a outras duas táticas. No entanto, convém ressaltar que a compensação financeira e o endosso de terceiro podem ser explorados com maior profundidade em contextos de duplo desvio, pois embora não tenham apresentado resultado satisfatório para recuperar a confiança, acredita-se que estas formas de recuperação possam ter um impacto nas intenções comportamentais futuras dos clientes (como em intenções de boca a boca ou de recompra). Especificamente em relação à compensação financeira, os clientes podem julgar a empresa com baixos níveis de competência e/ou integridade, no entanto, em face do benefício financeiro recebido, podem estar dispostos a retornar ao hotel para utilizar tal benefício. Neste aspecto, além de testar novas táticas de recuperação, estudos futuros podem abranger outras medidas dependentes, como a intenção de recompra e o boca a boca, e, também, intenções de retaliação e de evitar a empresa (GRÉGOIRE *et al.*, 2009).

Referente ainda às táticas de recuperação, embora não tenha sido a proposta desta tese, estudos futuros podem testar os efeitos da interação entre o pedido de desculpa e a promessa

de não recorrência das falhas, podendo as táticas serem utilizadas em conjunto, em uma mesma mensagem, ou em mensagens e tempos distintos, como propõe Tomlinson (2012).

Sugere-se, ainda, que estudos futuros verifiquem o efeito da persuasão percebida na mensagem enviada através da tática de recuperação, uma vez que neste estudo a persuasão percebida na mensagem não foi controlada e pode representar uma limitação aos resultados. Conforme Laer e Ruyter (2010) encontraram, a forma com que a mensagem é transmitida pode moderar os efeitos da tática de recuperação em variáveis como a integridade percebida, isto é, se a mensagem é transmitida de forma narrativa (em formato de história) a tática possui um impacto maior na confiança (medida através da integridade), do que uma tática operacionalizada em formato analítico (que segue uma linha lógica de argumentos). Nisto, considera-se que aspectos que tornem a mensagem mais persuasiva podem fazer com que ela tenha efeito sobre os julgamentos e atribuições dos clientes, melhorando, assim, a eficácia da tática de recuperação da confiança.

Na mesma linha da persuasão, estudos futuros podem manipular a eloquência com que a tática de recuperação da confiança é transmitida / percebida pelo cliente. Para tanto, os estudos podem utilizar de manipulações por meio de áudio – simulando um telefonema da empresa – ou, mesmo, por carta ou e-mail. Tanto no caso de texto escrito quanto de áudio, as manipulações devem representar a disposição e o anseio da empresa em retomar a ligação com o cliente, abalada pelo duplo desvio.

Por fim, suscita-se, também, a possibilidade de estudos futuros explorarem diversas distâncias temporais entre a ocorrência do duplo desvio e a inserção da tática de recuperação da confiança, uma vez que este estudo limita-se ao utilizar apenas dois momentos temporais (tempo curto e tempo longo). Neste sentido, pesquisas futuras podem explorar vários momentos temporais, podendo identificar a ocorrência de efeitos assimétricos da tática de recuperação na confiança de acordo com a distância temporal entre os eventos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAMS, J. Stacy. Inequity in social exchange. **Advances in Experimental Social Psychology**, v. 2, p. 267-299, 1965.

AGUSTIN, Clara; SINGH, Jagdip. Curvilinear effects of consumer loyalty determinants in relational exchanges. **Journal of Marketing Research**, v. 42, n. 2, p. 96-108, 2005.

ANDERSON, David R.; SWEENEY, Dennis J.; WILLIAMS, Thomas A. **Statistics for Business and Economics**. 6. ed. St. Paul, MN: West Publishing Company, 1996.

ARONSON, Elliot; ELLSWORTH, Phoebe C.; CARLSMITH, J. Merrill; GONZALEZ, Marti Hope. **Methods of Research in Social Psychology**. 2 ed. Reading, MA: Addison-Wesley, 1990.

BARON, Reuben M.; KENNY, David A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 51, n. 6, p. 1173-1182, 1986.

BAUMGARTNER, Thomas; FISCHBACHER, Urs; FEIERABEND, Anja; LUTZ, Kai; FEHR, Ernst. The neural circuitry of a broken promise. **Neuron**, v. 64, n. 5, p. 756-770, 2009.

BECHWATI, Nada Nasr; MORRIN, Maureen. Outraged consumers: Getting even at the expense of getting a good deal. **Journal of Consumer Psychology**, v. 13, n. 4, p. 440-453, 2003.

BEJOU, David; PALMER, Adrian. Service failure and loyalty: an exploratory empirical study of airline customers. **Journal of Services Marketing**, v. 12, n. 1, p. 7-22, 1998.

BITNER, Mary Jo; BOOMS, Bernard H.; TETREAULT, Mary Stanfield. The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 1, p. 71-84, 1990.

BONOMA, Thomas V. Case research in marketing: Opportunities, problems, and a process. **Journal of Marketing Research**, v. 22, n. 2, p. 199-208, 1985.

CALDER, Bobby J.; BURNKRANT, Robert E. Interpersonal influence on consumer behavior: An attribution theory approach. **Journal of Consumer Research**, v. 4, n. 1, p. 29-38, 1977.

CALDER, Bobby J.; PHILLIPS, Lynn W.; TYBOUT, Alice M. Designing research for application. **Journal of Consumer Research**, v. 8, n. 2, p. 197-207, 1981.

CASADO, Ana B.; NICOLAU, Juan L.; MAS, Francisco J. The harmful consequences of failed recoveries in the banking industry. **International Journal of Bank Marketing**, v. 29, n. 1, p. 32-49, 2011.

CHARNESS, Gary; DUFWENBERG, Martin. Promises and partnership. **Econometrica**, v. 74, n. 6, p. 1579-1601, 2006.

CHAUDHURI, Arjun; HOLBROOK, Morris B. The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty. **Journal of Marketing**, v. 65, n. 2, p. 81-94, 2001.

CHEN, Chao C.; SAPARITO, Patrick; BELKIN, Liuba. Responding to trust breaches: The domain specificity of trust and the role of affect. **Journal of Trust Research**, v. 1, n. 1, p. 85-106, 2011.

CHO, Jinsook. The mechanism of trust and distrust formation and their relational outcomes. **Journal of Retailing**, v. 82, n. 1, p. 25-35, 2006.

CHRISTENSEN, Glenn; RINGBERG, Torsten. Balance in the (re)making: A deep metaphor analysis of consumer recovery expectations. In: EKSTRÖM, Karin M.; BREMBECK, Helene (eds). **European Advances in Consumer Research**, v. 7, Duluth, MN: Association for Consumer Research, p. 440-441, 2006.

COHEN, Jacob. A power prime. **Psychological Bulletin**, v. 112, n. 1, p. 155-159, 1992.

COHEN, Jacob. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. 2. Ed. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1988.

COLQUITT, Jason A.; LEPINE, Jeffery A.; PICCOLO, Ronald F.; ZAPATA, Cindy P.; RICH, Bruce L. Explaining the justice–performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer? **Journal of Applied Psychology**, v. 97, n. 1, p. 1-15, 2012.

CREMER, David. To pay or to apologize? On the psychology of dealing with unfair offers in a dictator game. **Journal of Economic Psychology**, v. 31, n. 6, p. 843-848, 2010.

CREMER, David; PILLUTLA, Madan M.; FOLMER, Chris Reinders. How important is an apology to you? Forecasting errors in evaluating the value of apologies. **Psychological Science**, v. 22, n. 1, p. 45-48, 2011.

CREMER, David; SCHOUTEN, Barbara C. When apologies for injustice matter: The role of respect. **European Psychology**, v. 13, n. 4, p. 239-247, 2008.

CRESWELL, John W. **Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches**. Thousand Oaks, California: Sage, 2009.

DARKE, Peter R.; ASHWORTH, Laurence; RITCHIE, Robin J. B. Damage from corrective advertising: Causes and cures. **Journal of Marketing**, v. 72, n. 6, p. 81-97, 2008.

DESMET, Pieter T. M.; CREMER, David; DIJK, Eric. In money we trust? The use of financial compensations to repair trust in the aftermath of distributive harm. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 114, n. 2, p. 75-86, 2011.

DESMET, Pieter T. M.; CREMER, David; DIJK, Eric. On the psychology of financial compensations to restore fairness transgressions: When intentions determine value. **Journal of Business Ethics**, v. 95, n. 1, p. 105-115, 2011b.

DESMET, Pieter T. M.; CREMER, David; DIJK, Eric. Trust recovery following voluntary or forced financial compensations in the trust game: The role of trait forgiveness. **Personality and Individual Differences**, v. 51, n. 3, p. 267-273, 2011c.

DEWITT, Tom; NGUYEN, Doan T.; MARSHALL, Roger. Exploring customer loyalty following service recovery: The mediating effects of trust and emotions. **Journal of Service Research**, v. 10, n. 3, p. 269-281, 2008.

DIRKS, Kurt T.; CREMER, David. The repair of trust: Insights from organizational behavior and social psychology. In: CREMER, David; DICK, Rolf; MURNIGHAN, J. Keith (eds.). **Social Psychology and Organizations**. New York, NY: Routledge, p. 211-230, 2010.

DIRKS, Kurt T.; KIM, Peter H.; FERRIN, Donald L.; COOPER, Cecily D. Understanding the effects of substantive responses on trust following a transgression. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 114, n. 2, p. 87-103, 2011.

DONEY, Patricia M.; CANNON, Joseph P. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 61, n. 2, p. 35-51, 1997.

ELANGO VAN, A. R.; AUER-RIZZI, Werner; SZABO, Erna. Why don't I trust you now? An attributional approach to erosion of trust. **Journal of Managerial Psychology**, v. 22, n. 1, p. 4-24, 2007.

FALK, Armin; HECKMAN, James J. Lab experiments are a major source of knowledge in the social sciences. **Science**, v. 236, p. 535-538, 2009.

FELDMAN, Jack M.; LYNCH, John G. Self-generated validity and other effects of measurement on belief, attitude, intention, and behavior. **Journal of Applied Psychology**, v. 73, n. 3, p. 421-435, 1988.

FERRIN, Donald L.; KIM, Peter H.; COOPER, Cecily D.; DIRKS, Kurt T. Silence speaks volumes: The effectiveness of reticence in comparison to apology and denial for responding to integrity- and competence-based trust violations. **Journal of Applied Psychology**, v. 92, n. 4, p. 893-908, 2007.

FOLKES, Valerie S. Recent attribution research in consumer behavior: A review and new directions. **Journal of Consumer Research**, v. 14, n. 4, p. 548-565, 1988.

FRANTZ, Cynthia McPherson; BENNIGSON, Courtney. Better late than early: The influence of timing on apology effectiveness. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 41, n. 2, p. 201-207, 2005.

FRIEZE, Irene; WEINER, Bernard. Cue utilization and attributional judgments for success and failure. **Journal of Personality**, v. 39, n. 4, p. 591-605, 1971.

GARBARINO, Ellen; JOHNSON, Mark S. The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 2, p. 70-87, 1999.

GELBRICH, Katja. Anger, frustration, and helplessness after service failure: Coping strategies and effective informational support. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 38, n. 5, p. 567-585, 2010.

GREBE, Sasha Karl. The importance of being genuinely sorry when organizations apologize: How the Australian Wheat Board (AWB Limited) was damaged even further by its response to a corporate scandal. **Journal of Public Affairs**, in press, 2012.

GRÉGOIRE, Yany; FISHER, Robert J. The effects of relationship quality on customer retaliation. **Marketing Letters**, v. 17, p. 31-46, 2006.

GRÉGOIRE, Yany; TRIPP, Thomas M.; LEGOUX, Renaud. When customer love turns into lasting hate: The effects of relationship strength and time on customer revenge and avoidance. **Journal of Marketing**, v. 73, n. 6, p. 18-32, 2009.

GREWAL, Dhruv; ROGGEVEEN, Anne L.; TSIROS, Michael. The effect of compensation on repurchase intentions in service recovery. **Journal of Retailing**, v. 84, n. 4, p. 424-434, 2008.

GUENZI, Paolo; GEORGES, Laurent. Interpersonal trust in commercial relationships: Antecedents and consequences of customer trust in the salesperson. **European Journal of Marketing**, v. 44, n. 1/2, p. 114-138, 2010.

GWINNER, Kevin P.; GREMLER, Dwayne D.; BITNER, Mary Jo. Relational benefits in services industries: The customer's perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 26, n. 2, p. 101-114, 1998.

HAIR, Joseph F. JR.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C. **Análise Multivariada de Dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAN, Xiaoyun; KWORTNIK, Robert J.; WANG, Chunxiao. Service loyalty: An integrative model and examination across service contexts. **Journal of Service Research**, v. 11, n. 1, p. 22-42, 2008.

HARELI, Shlomo; EISIKOVITS, Zvi. The role of communicating social emotions accompanying apologies in forgiveness. **Motivation and Emotion**, v. 30, n. 3, p. 189-197, 2006.

HARRIS, Lasana T.; TODOROV, Alexander; FISKE, Susan T. Attributions on the brain: Neuro-imaging dispositional inferences, beyond theory of mind. **NeuroImage**, v. 28, n. 4, p. 763-769, 2005.

HART, Christopher W. L.; HESKETT, James L.; SASSER, W. Earl JR. The profitable art of service recovery. **Harvard Business Review**, v. 68, p. 148-157, 1990.

HASELHUHN, Michael P.; SCHWEITZER, Maurice E.; WOOD, Alison M. How implicit beliefs influence trust recovery. **Psychological Science**, v. 21, n. 5, p. 645-648, 2010.

HERR, Paul M.; KARDES, Frank R.; KIM, John. Effects of word-of-mouth and product-attribute information on persuasion: An accessibility-diagnostics perspective. **Journal of Consumer Research**, v. 17, n. 4, p. 454-462, 1991.

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

HOLLOWAY, Betsy Bugg; WANG, Sijun; BEATTY, Sharon E. Betrayal? Relationship quality implications in service recovery. **Journal of Services Marketing**, v. 23, n. 6, p. 385-396, 2009.

JOHNSON, Devon; GRAYSON, Kent. Cognitive and affective trust in service relationships. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 4, p. 500-507, 2005.

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

KAM, Tai Tong. Implicit theories and the trust repair process. In: Annual International Association of Conflict Management Conference, 22, 2009, Kyoto. **Proceedings...** Kyoto, Japão, 2009. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1484901>. Acesso em: 15 jun. 2011.

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**, v. 20, n. 2, p. 101-111, 2006.

KEAVENEY, Susan M. Customer switching behavior in service industries: An exploratory study. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 2, p. 71-82, 1995.

KELLEY, Harold H.; MICHELA, John L. Attribution theory and research. **Annual Review of Psychology**, v. 31, p. 457-501, 1980.

KELLEY, Ken; PREACHER, Kristopher J. On effect size. **Psychological Methods**, v. 17, n. 2, p. 137-152, 2012.

KHAN, Jashim. Validation in marketing experiments revisited. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 7, p. 687-692, 2011.

KIM, Peter H.; COOPER, Cecily D.; DIRKS, Kurt T.; FERRIN, Donald L. Repairing trust with individuals vs. groups. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 120, n. 1, p. 1-14, 2013.

KIM, Peter H.; DIRKS, Kurt T.; COOPER, Cecily D.; FERRIN, Donald L. When more blame is better than less: The implications of internal vs. external attributions for the repair

of trust after a competence- vs. integrity-based trust violation. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 99, n. 1, p. 49-65, 2006.

KIM, Peter H.; FERRIN, Donald L.; COOPER, Cecily D.; DIRKS, Kurt T. Removing the shadow of suspicion: The effects of apology versus denial for repairing competence- versus integrity-based trust violations. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, n. 1, p. 104-118, 2004.

KLIN, Rex B. **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**. New York: The Guilford Press, 1998.

KRAMER, Roderick M. The sinister attribution error: Paranoid cognition and collective distrust in organizations. **Motivation and Emotion**, v. 18, n. 2, p. 199-230, 1994.

LAER, Tom; RUYTER, Ko. In stories we trust: How narrative apologies provide cover for competitive vulnerability after integrity-violating blog posts. **International Journal of Research in Marketing**, v. 27, n. 2, p. 164-174, 2010.

LEISEN, Birgit; HYMAN, Michael R. Antecedents and consequences of trust in a service provider: The case of primary care physicians. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 9, p. 990-999, 2004.

LEONIDOU, Leonidas C.; LEONIDOU, Constantinos N.; KVASOVA, Olga. Cultural drivers and trust outcomes of consumer perceptions of organizational unethical marketing behavior. **European Journal of Marketing**, v. 47, n. 3, in press, 2012.

LEUNISSEN, Joost M.; CREMER, David; FOLMER, Christopher P. Reinders. An instrumental perspective on apologizing in bargaining: The importance of forgiveness to apologize. **Journal of Economic Psychology**, v. 33, n. 1, p. 215-222, 2012.

LEWICKI, Roy J.; BUNKER, Barbara Benedict. Developing and maintaining trust in work relationships. In: KRAMER, Roderick M.; TYLER, Tom R. (eds.). **Trust in organizations: Frontiers of theory and research**. Thousand Oaks, CA: Sage, p. 114-139, 1996.

LEWICKI, Roy J.; MCALLISTER, Daniel J.; BIES, Robert J. Trust and distrust: New relationships and realities. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 438-458, 1998.

LEWICKI, Roy J.; TOMLINSON, Edward C.; GILLESPIE, Nicole. Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence, and future directions. **Journal of Management**, v. 32, n. 6, p. 991-1022, 2006.

LOUNT JR., Robert B.; PETTIT, Nathan C. The social context of trust: The role of status. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 117, n. 1, p. 15-23, 2012.

LOUNT JR., Robert B.; ZHONG, Chen-Bo; SIVANATHAN, Niro; MURNIGHAN, J. Keith. Getting off on the wrong foot: The timing of a breach and the restoration of trust. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 34, n. 12, p. 1601-1612, 2008.

LYNCH, John G. Accessibility-diagnostics and the multiple pathway anchoring and adjustment model. **Journal of Consumer Research**, v. 33, n. 1, p. 25-27, 2006.

LYNCH, John G.; MARMORSTEIN, Howard; WEIGOLD, Michael F. Choices from set including remembered brands: Use of recalled attributes and prior overall evaluations. **Journal of Consumer Research**, v. 15, n. 2, p. 169-184, 1988.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MATTILA, Anna S. How to handle PR disasters? An examination of the impact of communication response type and failure attributions on consumer perceptions. **Journal of Services Marketing**, v. 23, n. 4, p. 211-218, 2009.

MATTILA, Anna S. The impact of relationship type on customer loyalty in a context of service failures. **Journal of Service Research**, v. 4, n. 2, p. 91-101, 2001.

MAXHAM III, James G.; NETEMEYER, Richard G. A longitudinal study of complaining customers' evaluations of multiple service failures and recovery efforts. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 4, p. 57-71, 2002.

MAYER, Roger C.; DAVIS, James H. The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. **Journal of Applied Psychology**, v. 84, n. 1, p. 123-136, 1999.

MCCOLL-KENNEDY, Janet R.; PATTERSON, Paul G.; SMITH, Amy K.; BRADY, Michael K. Customer rage episodes: Emotions, expressions and behaviors. **Journal of Retailing**, v. 85, n. 2, p. 222-237, 2009.

MCCOLLOUGH, Michael A.; BERRY, Leonard L.; YADAV, Manjit S. An empirical investigation of customer satisfaction after service failure and recovery. **Journal of Service Research**, v. 3, n. 2, p. 121-137, 2000.

MCCULLOUGH, Michael E. Forgiveness as human strength: Theory, measurement, and links to well-being. **Journal of Social and Clinical Psychology**, v. 19, n. 1, p. 43-55, 2000.

MCKNIGHT, D. Harrison; CHOUDHURY, Vivek; KACMAR, Charles. The impact of initial consumer trust on intentions to transact with a web site: A trust building model. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 11, n. 3, p. 297-323, 2002.

MCKNIGHT, D. Harrison; CUMMINGS, Larry L.; CHERVANY, Norman L. Initial trust formation in new organizational relationships. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 473-490, 1998.

MCKNIGHT, D. Harrison; KACMAR, Charles J.; CHOUDHURY, Vivek. Dispositional trust and distrust distinctions in predicting high- and low-risk internet expert advice site perceptions. **E-Service Journal**, v. 3, n. 2, p. 35-58, 2004.

MCQUARRIE, Edward F. Integration of construct and external validity by means of proximal similarity: Implications for laboratory experiments in marketing. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 2, p. 142-153, 2004.

MELNYK, Valentyna; OSSELAER, Stijn M. J.; BIJMOLT, Tammo H. A. Are women more loyal customers than men? Gender differences in loyalty to firms and individual service providers. **Journal of Marketing**, v. 73, n. 4, p. 82-96, 2009.

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

MONTGOMERY, Douglas C. **Design and Analysis of Experiments**. 7. ed. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2009.

MOORMAN, Christine; ZALTMAN, Gerald; DESHPANDÉ, Rohit. Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. **Journal of Marketing Research**, v. 29, n. 3, p. 314-328, 1992.

MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.

OHBUCHI, Ken-Ichi; KAMEDA, Masuyo; AGARIE, Nariyuki. Apology as aggression control: Its role in mediating appraisal of and response to harm. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 56, n. 2, p. 219-227, 1989.

ORSINGHER, Chiara; VALENTINI, Sara; ANGELIS, Matteo. A meta-analysis of satisfaction with complaint handling in services. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 38, n. 2, p. 169-186, 2010.

PIZZUTTI, Cristiane S.; BASSO, Kenny. Price unfairness: The indirect effect on switching and negative word-of-mouth. **Journal of Product & Brand Management**, v. 21, n. 7, p. 547-557, 2012.

PIZZUTTI, Cristiane S.; FERNANDES, Daniel V. H. Antecedents and consequences of consumer trust in the context of service recovery. **BAR – Brazilian Administration Review**, v. 5, n. 3, p. 225-244, 2008.

PIZZUTTI, Cristiane; FERNANDES, Daniel. Effect of recovery efforts on consumer trust and loyalty in e-tail: A contingency model. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 14, n. 4, p. 129-162, 2010.

PODSAKOFF, Philip M.; MACKENZIE, Scott B.; PODSAKOFF, Nathan P. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 5, p. 879-903, 2003.

PREACHER, Kristopher J.; HAYES, Andrew F. SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. **Behavior Research Methods, Instruments, and Computers**, v. 36, n. 4, p. 717-731, 2004.

PUNCH, Keith F. **Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches**. Thousand Oaks, California: Sage, 2005.

PUROHIT, Devavrat; SRIVASTAVA, Joydeep. Effect of manufacturer reputation, retailer reputation, and product warranty on consumer judgments of product quality: A cue diagnosticity framework. **Journal of Consumer Psychology**, v. 10, n. 3, p. 123-134, 2001.

ROUSSEAU, Denise M.; SITKIN, Sim B.; BURT, Ronald S.; CAMERER, Colin. Not so different after all: A cross-discipline view of trust. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 393-404, 1998.

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

SAWYER, Alan G. Demand artifacts in laboratory experiments in consumer research. **Journal of Consumer Research**, v. 1, n. 4, p. 20-30, 1975.

SAWYER, Alan G.; WORTHING, Parker M.; SENDAK, Paul E. The role of laboratory experiments to test marketing strategies. **Journal of Marketing**, v. 43, n. 3, p. 60-67, 1979.

SCHNITER, Eric; SHEREMETA, Roman M.; SZNYCER, Daniel. Building and rebuilding trust with promises and apologies. **Journal of Economic Behavior & Organization**, in press, 2012.

SCHOORMAN, F. David; MAYER, Roger C.; DAVIS, James H. An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 2, p. 344-354, 2007.

SCHUMANN, Jan H.; WANGENHEIM, Florian V.; STRINGFELLOW, Anne; YANG, Zhilin; PRAXMARER, Sandra; JIMÉNEZ, Fernando R.; BLAZEVIC, Vera; SHANNON, Randall M.; SHAINESH, G.; KOMOR, Marcin. Drivers of trust in relational service exchange: Understanding the importance of cross-cultural differences. **Journal of Service Research**, v. 13, n. 4, p. 453-468, 2010.

SCHWEITZER, Maurice E.; HERSHEY, John C.; BRADLOW, Eric T. Promises and lies: Restoring violated trust. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 101, n. 1, p. 1-19, 2006.

SHADISH, William R.; COOK, Thomas D.; CAMPBELL, Donald T. **Experimental and Quasi-Experimental Designs for Generalized Causal Inference**. Boston: Houghton Mifflin, 2001.

SHROUT, Patrick E.; BOLGER, Niall. Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. **Psychological Methods**, v. 7, n. 4, p. 422-445, 2002.

SINGH, Anil; TANEJA, Aakash; MANGALARAJ, George. Winning back trust in e-business. In: Annual Meeting of the Decision Sciences Institute, 39, 2008, Baltimore.

Proceedings... Baltimore, EUA: Michigan State University, 2008. Disponível em: <<http://www.decisionsciences.org/Proceedings/DSI2008/docs/439-5302.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2011.

SINGH, Jagdip; SIRDESHMUKH, Deepak. Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction and loyalty judgments. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 1, p. 150-167, 2000.

SIRDESHMUKH, Deepak; SINGH, Jagdip; SABOL, Barry. Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 1, p. 15-37, 2002.

SKOWRONSKI, John J. Honesty and intelligence judgments of individuals and groups: The effects of entity-related behavior diagnosticity and implicit theories. **Social Cognition**, v. 20, n. 2, p. 136-169, 2002.

SKOWRONSKI, John J.; CARLSTON, Donal E. Social judgment and social memory: The role of cue diagnosticity in negativity, positivity, and extremity biases. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 52, n. 4, p. 689-699, 1987.

SMITH, Amy K.; BOLTON, Ruth N.; WAGNER, Janet. A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. **Journal of Marketing Research**, v. 36, n. 3, p. 356-372, 1999.

SWAN, John E.; BOWERS, Michael R.; RICHARDSON, Lynne D. Customer trust in the salesperson: An integrative review and meta-analysis of the empirical literature. **Journal of Business Research**, v. 44, n. 2, p. 93-107, 1999.

TAX, Stephen S.; BROWN, Stephen W.; CHANDRASHEKARAN, Murali. Customer evaluations of service complaint experiences: Implications for relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 62, n. 2, p. 60-76, 1998.

THALHEIMER, Will; COOK, Samantha. **How to Calculate Effect Sizes from Published Research articles: A Simplified Methodology**. Documento digital, 2002. Disponível em: <http://www.bwgriffin.com/gsu/courses/edur9131/content/Effect_Sizes_pdf5.pdf>. Acesso em: 01/11/2012.

TOMLINSON, Edward C. The impact of apologies and promises on post-violation trust: The mediating role of interactional justice. **International Journal of Conflict Management**, v. 23, n. 3, p. 224-247, 2012.

TOMLINSON, Edward C.; DINEEN, Brian R.; LEWICKI, Roy J. The road to reconciliation: Antecedents of victim willingness to reconcile following a broken promise. **Journal of Management**, v. 30, n. 2, p. 165-187, 2004.

TRIPP, Thomas M.; GRÉGOIRE, Yany. When unhappy customers strike back on the internet. **MIT Sloan Management Review**, v. 52, n. 3, p. 37-44, 2011.

UTZ, Sonja; MATZAT, Uwe; SNIJDERS, Chris. Online reputation systems: The effects of feedback comments and reactions on building and rebuilding trust in online auctions. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 13, n. 3, p. 95-118, 2009.

VASALOU, Asimina; HOPFENSITZ, Astrid; PITT, Jeremy V. In praise of forgiveness: Ways for repairing trust breakdowns in one-off online interactions. **International Journal Human-Computer Studies**, v. 66, n. 6, p. 466-480, 2008.

WALSTER, Elaine; BERSCHIED, Ellen; WALSTER, G. William. New directions in equity research. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 25, n. 2, p. 151-176, 1973.

WANG, Sijun; HUFF, Lenard C. Explaining buyers' responses to sellers' violation of trust. **European Journal of Marketing**, v. 41, n. 9/10, p. 1033-1052, 2007.

WEBBER, Sheila Simsarian; BISHOP, Karen; O'NEILL, Regina. Trust repair: The impact of perceived organisational support and issue-selling. **Journal of Management Development**, v. 31, n. 7, p. 724-737, 2012.

WEINER, Bernard. Attributional thoughts about consumer behavior. **Journal of Consumer Research**, v. 27, n. 3, p. 382-387, 2000.

WINER, Russell S. Experimentation in the 21st century: The importance of external validity. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 3, p. 349-358, 1999.

XIA, Lan; MONROE, Kent B.; COX, Jennifer L. The price is unfair! A conceptual framework of price fairness perceptions. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 4, p. 1-15, 2004.

XIE, Yi; PENG, Siqing. How to repair customer trust after negative publicity: The roles of competence, integrity, benevolence, and forgiveness. **Psychology & Marketing**, v. 26, n. 7, p. 572-589, 2009.

ZECHMEISTER, Jeanne S.; GARCIA, Sofia; ROMERO, Catherine; VAS, Shona N. Don't apologize unless you mean it: A laboratory investigation of forgiveness and retaliation. **Journal of Social and Clinical Psychology**, v. 23, n. 4, p. 532-564, 2004.

ZEELLENBERG, Marcel; PIETERS, Rik. Beyond valence in customer dissatisfaction: A review and new findings on behavioral responses to regret and disappointment in failed services. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 4, p. 445-455, 2004.

ZHAO, Xinshu; LYNCH JR., John G.; CHEN, Qimei. Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. **Journal of Consumer Research**, v. 37, n. 2, p. 197-206, 2010.

ANEXO A – EXEMPLO DE CENÁRIO DO ESTUDO 1



PESQUISA



Prezado(a) estudante, estamos fazendo uma pesquisa acadêmica para verificar situações de compra e consumo, para tanto leia atentamente a situação abaixo e procure imaginar a situação tal como ela é descrita. Após, responda as questões.

Situação

Pedro estava em uma importante viagem de negócios. Após um voo internacional de 12 horas ele chegou ao City Inn Hotel, aproximadamente às 15:00 horas e foi diretamente à recepção para preencher sua ficha de entrada. O horário de entrada no quarto era a partir das 14:00 horas. Porém, quando pediu para ocupar o quarto que havia reservado, Pedro foi informado pelo funcionário da recepção do hotel que não poderia entrar em seu quarto naquele momento, porque ele ainda não havia sido liberado para ocupação. O funcionário informou a Pedro que ele só poderia entrar no quarto a partir das 17:00 horas.

Após receber estas informações, Pedro pediu para falar com o gerente do hotel. Para o gerente, Marcos, Pedro fez uma reclamação, contando a ele o que estava acontecendo e solicitando providências. Marcos então direcionou-se ao computador e verificou algumas informações. Ele falou para Pedro que não poderia fazer nada, e que ele teria que esperar até às 17:00 horas. Pedro, então, esperou na recepção do hotel até poder ocupar seu quarto.

Baseado na situação de prestação de serviço apresentada, você acredita que Pedro percebe que o hotel é...

1	Muito inconfiável	1	2	3	4	5	6	7	Muito confiável
2	Muito incompetente	1	2	3	4	5	6	7	Muito competente
3	De muito baixa integridade	1	2	3	4	5	6	7	De muito alta integridade
4	De baixa capacidade de resposta às solicitações dos clientes	1	2	3	4	5	6	7	De alta capacidade de resposta às solicitações dos clientes

Qual o seu grau de concordância com as afirmativas abaixo?		Discordo Totalmente				Concordo Totalmente		
		1	2	3	4	5	6	7
5	Eu costumo confiar nas empresas até que me deem razão para não confiar nelas.	1	2	3	4	5	6	7
6	Eu geralmente dou o benefício da dúvida as empresas quando é a primeira vez que as encontro.	1	2	3	4	5	6	7
7	Eu costumo confiar em novas empresas, até que elas provem que eu não deveria confiar nelas.	1	2	3	4	5	6	7

Qual o seu grau de concordância com as afirmativas abaixo?		Discordo Totalmente				Concordo Totalmente		
		1	2	3	4	5	6	7
8	Pedro fez uma reclamação ao gerente.	1	2	3	4	5	6	7
9	O gerente do hotel, após receber a reclamação de Pedro, resolve o problema (de demora na entrada do quarto).	1	2	3	4	5	6	7

Qual o seu grau de concordância com as afirmativas abaixo?		Discordo Totalmente				Concordo Totalmente		
		1	2	3	4	5	6	7
10	A situação descrita no texto é realista.	1	2	3	4	5	6	7

No geral, até o momento, como foram suas experiências com o serviço de hotelaria?

11	Altamente insatisfatórias	1	2	3	4	5	6	7	Altamente satisfatórias
12	Não prazerosas	1	2	3	4	5	6	7	Prazerosas
13	Terríveis	1	2	3	4	5	6	7	Encantadoras

Pense na falha cometida pelo hotel quando Pedro chegou para se hospedar – o quarto não estava disponível para ocupação. Você diria que a gravidade dessa falha (problema) é:

14	Nada importante	1	2	3	4	5	6	7	Muito importante
15	Nada grave	1	2	3	4	5	6	7	Muito grave

16) No último ano, quantas vezes você se hospedou em hotéis? _____ vezes.

17) Em média, qual o valor gasto por você com estadia em hotéis por ano? R\$ _____

18) Você já realizou algum tipo de reclamação a um hotel onde tenha ficado hospedado?

() Sim () Não

19) Qual o principal motivo das suas hospedagens em hotéis?

() Negócios () Turismo

20) Qual a sua idade? _____ anos.

21) Qual o seu gênero? () Masculino () Feminino

Muito Obrigado pela sua Participação!

ANEXO B – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS DO ESTUDO 1

Tabela 9 – Estatística descritiva das variáveis do Estudo 1

Construto / Indicador	Média	Desvio-padrão	Alfa de Cronbach
Confiança	2,88	1,18	0,822
Muito inconfiável / Muito confiável	2,56	1,37	
Muito incompetente / Muito competente	2,84	1,43	
De muito baixa integridade / De muito alta integridade	3,04	1,37	
De baixa capacidade de resposta às solicitações dos clientes / De alta capacidade de resposta às solicitações dos clientes	3,09	1,67	
Satisfação com o serviço de hotelaria (geral)	4,76	1,31	0,822
Altamente insatisfatórias / Altamente satisfatórias	4,83	1,47	
Não prazerosas / Prazerosas	4,89	1,56	
Terríveis / Encantadoras	4,57	1,53	
Disposição a confiar	4,25	1,19	0,700
Eu costumo confiar nas empresas até que me deem razão para não confiar nelas	4,44	1,59	
Eu geralmente dou o benefício da dúvida as empresas quando é a primeira vez que as encontro	4,38	1,25	
Eu costumo confiar em novas empresas, até que elas provem que eu não deveria confiar nelas	3,92	1,63	
Gravidade percebida na falha	6,43	0,81	0,900
Nada importante / Muito importante	6,51	0,76	
Nada grave / Muito grave	6,35	0,93	

Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

ANEXO C – ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA DO ESTUDO 1

Tabela 10 – Comunalidades dos indicadores do Estudo 1

Indicador	Inicial Extração*	
Muito inconfiável / Muito confiável	1,000	0,563
Muito incompetente / Muito competente	1,000	0,785
De muito baixa integridade / De muito alta integridade	1,000	0,714
De baixa capacidade de resposta às solicitações dos clientes / De alta capacidade de resposta às solicitações dos clientes	1,000	0,587
Eu costumo confiar nas empresas até que me deem razão para não confiar nelas	1,000	0,751
Eu geralmente dou o benefício da dúvida as empresas quando é a primeira vez que as encontro	1,000	0,485
Eu costumo confiar em novas empresas, até que elas provem que eu não deveria confiar nelas	1,000	0,715
Altamente insatisfatórias / Altamente satisfatórias	1,000	0,802
Não prazerosas / Prazerosas	1,000	0,799
Terríveis / Encantadoras	1,000	0,662
Nada importante / Muito importante	1,000	0,907
Nada grave / Muito grave	1,000	0,910

* Método de extração: Análise de componentes principais

Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

Tabela 11 – Variância explicada pelos fatores do Estudo 1

Fator	Autovalores			Extração da soma dos quadrados			Rotação da soma dos quadrados		
	Total	% da Variância	% Cumulativo	Total	% da Variância	% Cumulativo	Total	% da Variância	% Cumulativo
1	2,946	24,547	24,547	2,946	24,547	24,547	2,673	22,278	22,278
2	2,244	18,698	43,245	2,244	18,698	43,245	2,238	18,646	40,925
3	1,869	15,575	58,819	1,869	15,575	58,819	1,884	15,702	56,627
4	1,621	13,507	72,327	1,621	13,507	72,327	1,884	15,700	72,327
5	0,794	6,614	78,941						
6	0,637	5,307	84,248						
7	0,448	3,730	87,978						
8	0,397	3,310	91,288						
9	0,358	2,982	94,269						
10	0,290	2,419	96,689						
11	0,246	2,050	98,739						
12	0,151	1,261	100,000						

Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

Tabela 12 – Cargas fatoriais do Estudo 1

Indicadores	Fator*			
	1	2	3	4
Muito inconfiável / Muito confiável	0,742			
Muito incompetente / Muito competente	0,879			
De muito baixa integridade / De muito alta integridade	0,838			
De baixa capacidade de resposta às solicitações dos clientes / De alta capacidade de resposta às solicitações dos clientes	0,762			
Eu costumo confiar nas empresas até que me deem razão para não confiar nelas				0,861
Eu geralmente dou o benefício da dúvida as empresas quando é a primeira vez que as encontro				0,666
Eu costumo confiar em novas empresas, até que elas provem que eu não deveria confiar nelas				0,826
Altamente insatisfatórias / Altamente satisfatórias		0,889		
Não prazerosas / Prazerosas		0,884		
Terríveis / Encantadoras		0,798		
Nada importante / Muito importante			0,941	
Nada grave / Muito grave			0,947	

* Método de rotação: Varimax com normalização Kaiser. Foram excluídas cargas fatoriais menores que 0,3.
 Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

ANEXO D – EXEMPLO DE CENÁRIO DO ESTUDO 2



PESQUISA



Prezado(a) Sr.(a), estamos fazendo uma pesquisa acadêmica para verificar situações de compra e consumo, para tanto leia atentamente a situação abaixo e procure imaginar a situação tal como ela é descrita. Após, responda as questões.

Situação

Pedro planejou uma importante viagem de negócios. Após um voo de 5 horas ele chega ao City Inn Hotel, aproximadamente às 15:00 horas e vai diretamente à recepção para preencher sua ficha de entrada. O horário de entrada no quarto é a partir das 14:00 horas. Porém, quando pede para ocupar o quarto que havia reservado, Pedro é informado pelo funcionário da recepção do hotel que não pode entrar em seu quarto naquele momento, porque ele ainda não havia sido liberado para ocupação. O funcionário informa a Pedro que ele só poderá entrar no quarto a partir das 17:00 horas.

Após receber estas informações, Pedro pede para falar com o gerente do hotel. Para o gerente, Marcos, Pedro faz uma reclamação, contando a ele o que está acontecendo e solicitando providências. Marcos então direciona-se ao computador e verifica algumas informações. Após, Marcos fala para Pedro que não pode fazer nada, e que ele terá que esperar até às 17:00 horas. Pedro, então, fica na recepção do hotel aguardando até às 17:00 horas para ocupar seu quarto.

Baseado no cenário acima, responda as questões abaixo.

1. De um modo geral, quão insatisfeito você acredita que Pedro ficou com a entrega do serviço?

Pouco insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Muito insatisfeito
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------

Após uma semana de sua estada no City Inn Hotel, Pedro recebeu uma correspondência remetida pelo City Inn Hotel. Ao abrir a correspondência, Pedro encontrou a seguinte mensagem:



Prezado Sr. Pedro Moreira,

Queremos agradecer sua escolha por hospedar-se em nosso hotel entre os dias 2 e 3 de Março de 2012. Estamos cientes de que não foi possível a sua ocupação imediata do quarto reservado por uma falha do Hotel. Por este motivo, viemos através desta carta informar que estamos modificando nossos procedimentos operacionais para melhorar o atendimento aos clientes e com isso prometemos que falhas, como a ocorrida durante a sua estada em nosso Hotel, não se repetirão no futuro.

Esperamos que você retorne em breve ao City Inn Hotel.

Agradecemos sua atenção.

Atenciosamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Alberto Beloto". The signature is written in a cursive style and is positioned above the printed name of the signatory.

Alberto Beloto – Diretor de Relacionamento do City Inn Hotel

City Inn Hotel

Rua dos Andradas, 143, São Paulo – SP – Tel. Reservas: (11) 3208-0501
www.cityinnhotel.com.br

Baseado na situação de prestação de serviço apresentada e na carta recebida, você acredita que Pedro percebe que o hotel é...

2	Muito inconfiável	1	2	3	4	5	6	7	Muito confiável
3	Muito incompetente	1	2	3	4	5	6	7	Muito competente
4	De muito baixa integridade	1	2	3	4	5	6	7	De muito alta integridade
5	De baixa capacidade de resposta às solicitações dos clientes	1	2	3	4	5	6	7	De alta capacidade de resposta às solicitações dos clientes

Com base na carta recebida por Pedro, qual o seu grau de concordância com as afirmativas abaixo?		Discordo				Concordo		
		Totalmente				Totalmente		
6	Os funcionários do hotel são capazes de realizar seu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
7	Os funcionários do hotel possuem conhecimento sobre as atividades que precisam desempenhar no hotel	1	2	3	4	5	6	7
8	Eu sinto confiança nas habilidades dos funcionários do hotel	1	2	3	4	5	6	7
9	Eu aprecio os valores e princípios éticos e morais do hotel	1	2	3	4	5	6	7
10	Princípios éticos e morais sólidos parecem orientar as ações do hotel	1	2	3	4	5	6	7
11	O hotel demonstra integridade (valores e princípios éticos e morais) em suas ações.	1	2	3	4	5	6	7

Qual o seu grau de concordância com as afirmativas abaixo?		Discordo				Concordo		
		Totalmente				Totalmente		
12	Eu costumo confiar nas empresas até que me deem razão para não confiar nelas.	1	2	3	4	5	6	7
13	Eu geralmente dou o benefício da dúvida às empresas quando é a primeira vez que as encontro.	1	2	3	4	5	6	7
14	Eu costumo confiar em novas empresas, até que eles provem que eu não deveria confiar nelas.	1	2	3	4	5	6	7

15) Na carta recebida por Pedro, o hotel está (assinale apenas uma alternativa):

- a. Fazendo um pedido de desculpas
 b. Fazendo uma promessa de que a falha não irá ocorrer novamente
 c. Fazendo uma compensação financeira, oferecendo um desconto
 d. Revelando uma certificação recebida sobre a qualidade dos processos
 e. Nenhuma das alternativas anteriores

Qual o seu grau de concordância com as afirmativas abaixo?	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente		
	1	2	3	4	5	6	7
16) A situação descrita no texto é realista.							

Pense na falha ocorrida no hotel (quarto não disponível para ocupação imediata). Você diria que a gravidade dessa falha (problema) é:

17	Nada importante	1	2	3	4	5	6	7	Muito importante
18	Nada grave	1	2	3	4	5	6	7	Muito grave

No geral, até o momento, como foram suas experiências com o serviço de hotelaria?

19	Altamente insatisfatórias	1	2	3	4	5	6	7	Altamente satisfatórias
20	Não prazerosas	1	2	3	4	5	6	7	Prazerosas
21	Terríveis	1	2	3	4	5	6	7	Encantadoras

22) No último ano, quantas vezes você se hospedou em hotéis? _____ vezes.

23) Em média, qual o valor gasto por você com hotéis por ano? R\$ _____

24) Você já realizou algum tipo de reclamação a um hotel onde tenha ficado hospedado? Sim Não

25) Qual o principal motivo das suas hospedagens em hotéis?

Negócios Turismo

26) Qual a sua idade? _____ anos.

27) Qual o seu gênero? Masculino Feminino

Muito Obrigado pela sua Participação!

ANEXO E – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS DO ESTUDO 2

Tabela 13 – Estatística descritiva das variáveis do Estudo 2

Construto / Indicador	Média	Desvio-padrão	Alfa de Cronbach
Confiança	3,53	1,59	0,899
Muito inconfiável / Muito confiável	3,40	1,81	
Muito incompetente / Muito competente	3,51	1,80	
De muito baixa integridade / De muito alta integridade	3,83	1,73	
De baixa capacidade de resposta às solicitações dos clientes / De alta capacidade de resposta às solicitações dos clientes	3,41	1,92	
Atribuição de competência	3,59	1,50	0,867
Os funcionários do hotel são capazes de realizar seu trabalho	3,72	1,66	
Os funcionários do hotel possuem conhecimento sobre as atividades que precisam desempenhar no hotel	3,83	1,80	
Eu sinto confiança nas habilidades dos funcionários do hotel	3,23	1,60	
Atribuição de integridade	3,37	1,57	0,876
Eu aprecio os valores e princípios éticos e morais do hotel	3,48	1,75	
Princípios éticos e morais sólidos parecem orientar as ações do hotel	3,41	1,67	
O hotel demonstra integridade (valores e princípios éticos e morais) em suas ações.	3,22	1,85	
Insatisfação	5,65	1,84	-
Satisfação com o serviço de hotelaria (geral)	4,73	1,36	0,834
Altamente insatisfatórias / Altamente satisfatórias	4,77	1,63	
Não prazerosas / Prazerosas	4,75	1,58	
Terríveis / Encantadoras	4,67	1,49	
Disposição a confiar	4,94	1,27	0,570
Eu costumo confiar nas empresas até que me deem razão para não confiar nelas	5,34	1,73	
Eu geralmente dou o benefício da dúvida as empresas quando é a primeira vez que as encontro	4,55	1,74	
Eu costumo confiar em novas empresas, até que elas provem que eu não deveria confiar nelas	4,93	1,73	
Gravidade percebida na falha	6,01	1,11	0,775
Nada importante / Muito importante	6,15	1,18	
Nada grave / Muito grave	5,88	1,28	

Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

ANEXO F – ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA DO ESTUDO 2

Tabela 14 – Comunalidades dos indicadores do Estudo 2

Indicador	Inicial Extração*	
Muito inconfiável / Muito confiável	1,000	0,810
Muito incompetente / Muito competente	1,000	0,859
De muito baixa integridade / De muito alta integridade	1,000	0,748
De baixa capacidade de resposta às solicitações dos clientes / De alta capacidade de resposta às solicitações dos clientes	1,000	0,726
Os funcionários do hotel são capazes de realizar seu trabalho	1,000	0,793
Os funcionários do hotel possuem conhecimento sobre as atividades que precisam desempenhar no hotel	1,000	0,783
Eu sinto confiança nas habilidades dos funcionários do hotel	1,000	0,690
Eu aprecio os valores e princípios éticos e morais do hotel	1,000	0,753
Princípios éticos e morais sólidos parecem orientar as ações do hotel	1,000	0,873
O hotel demonstra integridade (valores e princípios éticos e morais) em suas ações.	1,000	0,852
Eu costumo confiar nas empresas até que me deem razão para não confiar nelas	1,000	0,679
Eu geralmente dou o benefício da dúvida as empresas quando é a primeira vez que as encontro	1,000	0,745
Eu costumo confiar em novas empresas, até que elas provem que eu não deveria confiar nelas	1,000	0,552
Nada importante / Muito importante	1,000	0,815
Nada grave / Muito grave	1,000	0,852
Altamente insatisfatórias / Altamente satisfatórias	1,000	0,680
Não prazerosas / Prazerosas	1,000	0,828
Terríveis / Encantadoras	1,000	0,815

* Método de extração: Análise de componentes principais

Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

Tabela 15 – Variância explicada pelos fatores do Estudo 2

Fator	Extração da soma dos quadrados						Rotação da soma dos quadrados		
	Autovalores								
	Total	% da Variância	% Cumulativo	Total	% da Variância	% Cumulativo	Total	% da Variância	% Cumulativo
1	6,077	33,762	33,762	6,077	33,762	33,762	3,316	18,421	18,421
2	2,378	13,209	46,971	2,378	13,209	46,971	2,465	13,697	32,117
3	1,606	8,920	55,891	1,606	8,920	55,891	2,378	13,209	45,326
4	1,444	8,021	63,912	1,444	8,021	63,912	2,297	12,759	58,085
5	1,246	6,920	70,832	1,246	6,920	70,832	1,709	9,493	67,579
6	1,104	6,131	76,963	1,104	6,131	76,963	1,689	9,385	76,963
7	0,770	4,278	81,242						
8	0,606	3,367	84,609						
9	0,467	2,594	87,203						
10	0,402	2,235	89,437						
11	0,351	1,952	91,389						
12	0,318	1,769	93,158						
13	0,266	1,479	94,637						
14	0,250	1,389	96,026						
15	0,208	1,157	97,183						
16	0,202	1,122	98,305						
17	0,184	1,020	99,325						
18	0,122	0,675	100,000						

Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

Tabela 16 – Cargas fatoriais do Estudo 2

Indicadores	Fator*					
	1	2	3	4	5	6
Muito inconfiável / Muito confiável	0,831					
Muito incompetente / Muito competente	0,877					
De muito baixa integridade / De muito alta integridade	0,809					
De baixa capacidade de resposta às solicitações dos clientes / De alta capacidade de resposta às solicitações dos clientes	0,686	0,401				
Os funcionários do hotel são capazes de realizar seu trabalho	0,327		0,799			
Os funcionários do hotel possuem conhecimento sobre as atividades que precisam desempenhar no hotel	0,315		0,782			
Eu sinto confiança nas habilidades dos funcionários do hotel	0,396	0,358	0,630			
Eu aprecio os valores e princípios éticos e morais do hotel		0,650	0,488			
Princípios éticos e morais sólidos parecem orientar as ações do hotel		0,870				
O hotel demonstra integridade (valores e princípios éticos e morais) em suas ações.	0,327	0,857				
Eu costumo confiar nas empresas até que me deem razão para não confiar nelas						0,798
Eu geralmente dou o benefício da dúvida as empresas quando é a primeira vez que as encontro			-0,415			0,673
Eu costumo confiar em novas empresas, até que elas provem que eu não deveria confiar nelas						0,693
Nada importante / Muito importante					0,870	
Nada grave / Muito grave					0,907	
Altamente insatisfatórias / Altamente satisfatórias				0,779		
Não prazerosas / Prazerosas				0,899		
Terríveis / Encantadoras				0,896		

* Método de rotação: Varimax com normalização Kaiser. Foram excluídas cargas fatoriais menores que 0,3.
 Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

ANEXO G – EXEMPLO DE CENÁRIO DO ESTUDO 3



PESQUISA



Prezado(a) estudante, estamos fazendo uma pesquisa acadêmica para verificar situações de compra e consumo, para tanto leia atentamente a situação abaixo e procure imaginar a situação tal como ela é descrita. Após, responda as questões.

Situação

Pedro planejou uma importante viagem de negócios. Após um voo de 5 horas ele chega ao City Inn Hotel, aproximadamente às 15:00 horas e vai diretamente à recepção para preencher sua ficha de entrada. O horário de entrada no quarto é a partir das 14:00 horas. Porém, quando pede para ocupar o quarto que havia reservado, Pedro é informado pelo funcionário da recepção do hotel que não pode entrar em seu quarto naquele momento, porque ele ainda não havia sido liberado para ocupação. O funcionário informa a Pedro que ele só poderá entrar no quarto a partir das 17:00 horas.

Após receber estas informações, Pedro pede para falar com o gerente do hotel. Para o gerente, Marcos, Pedro faz uma reclamação, contando a ele o que está acontecendo e solicitando providências. Marcos, explica para Pedro que sua reserva não foi, de fato, realizada pelo hotel, pois o funcionário que a recebeu não possuía habilidades e conhecimentos necessários sobre os procedimentos de reserva adotados pela empresa. Assim, Marcos fala para Pedro que não pode fazer nada, e que ele terá que esperar até às 17:00 horas.

Baseado no cenário acima, responda as questões abaixo.

- 1. De um modo geral, quão insatisfeito você acredita que Pedro ficou com a entrega do serviço?**

Pouco insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Muito insatisfeito
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------

Após uma semana de sua estada no City Inn Hotel, Pedro recebeu uma correspondência remetida pelo City Inn Hotel. Ao abrir a correspondência, Pedro encontrou a seguinte mensagem:



Prezado Sr. Pedro Moreira,

Queremos agradecer sua escolha por hospedar-se em nosso hotel entre os dias 2 e 3 de Março de 2012. Estamos cientes de que não foi possível a sua ocupação imediata do quarto reservado por uma falha do Hotel. Por este motivo, viemos através desta carta informar que estamos modificando nossos procedimentos operacionais para melhorar o atendimento aos clientes e com isso prometemos que falhas, como a ocorrida durante a sua estada em nosso Hotel, não se repetirão no futuro.

Esperamos que você retorne em breve ao City Inn Hotel.

Agradecemos sua atenção.

Atenciosamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Alberto Beloto", written over a light blue rectangular stamp.

Alberto Beloto – Diretor de Relacionamento do City Inn Hotel

City Inn Hotel

Rua dos Andradas, 143, São Paulo – SP – Tel. Reservas: (11) 3208-0501
www.cityinnhotel.com.br

Baseado na situação de prestação de serviço apresentada e na carta recebida, você acredita que Pedro percebe que o hotel é...

2	Muito inconfiável	1	2	3	4	5	6	7	Muito confiável
3	Muito incompetente	1	2	3	4	5	6	7	Muito competente
4	De muito baixa integridade	1	2	3	4	5	6	7	De muito alta integridade
5	De baixa capacidade de resposta às solicitações dos clientes	1	2	3	4	5	6	7	De alta capacidade de resposta às solicitações dos clientes

Com base na carta recebida por Pedro, qual o seu grau de concordância com as afirmativas abaixo?		Discordo				Concordo		
		Totalmente				Totalmente		
6	Os funcionários do hotel são capazes de realizar seu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
7	Os funcionários do hotel possuem conhecimento sobre as atividades que precisam desempenhar no hotel	1	2	3	4	5	6	7
8	Eu sinto confiança nas habilidades dos funcionários do hotel	1	2	3	4	5	6	7
9	Eu aprecio os valores e princípios éticos e morais do hotel	1	2	3	4	5	6	7
10	Princípios éticos e morais sólidos parecem orientar as ações do hotel	1	2	3	4	5	6	7
11	O hotel demonstra integridade (valores e princípios éticos e morais) em suas ações.	1	2	3	4	5	6	7

Qual o seu grau de concordância com as afirmativas abaixo?		Discordo				Concordo		
		Totalmente				Totalmente		
12	Eu costumo confiar nas empresas até que me deem razão para não confiar nelas.	1	2	3	4	5	6	7
13	Eu geralmente dou o benefício da dúvida às empresas quando é a primeira vez que as encontro.	1	2	3	4	5	6	7
14	Eu costumo confiar em novas empresas, até que eles provem que eu não deveria confiar nelas.	1	2	3	4	5	6	7

15) Segundo as explicações de Marcos, gerente do hotel, a falha aconteceu por (assinale apenas uma alternativa):

- a. Falta de treinamento e conhecimento do funcionário do hotel
 b. Priorizar a alocação de outros clientes sem reserva para manter alta a taxa de ocupação
 c. Nenhuma das alternativas anteriores

16) Na carta recebida por Pedro, o hotel está (assinale apenas uma alternativa):

- a. Fazendo um pedido de desculpas
 b. Fazendo uma promessa de não recorrência da falha
 c. Nenhuma das alternativas anteriores

Qual o seu grau de concordância com as afirmativas abaixo?	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente		
	1	2	3	4	5	6	7
17) A situação descrita no texto é realista.							

No geral, até o momento, como foram suas experiências com o serviço de hotelaria?

18	Altamente insatisfatórias	1	2	3	4	5	6	7	Altamente satisfatórias
19	Não prazerosas	1	2	3	4	5	6	7	Prazerosas
20	Terríveis	1	2	3	4	5	6	7	Encantadoras

Pense na falha ocorrida no hotel (quarto não disponível para ocupação imediata). Você diria que a gravidade dessa falha (problema) é:

21	Nada importante	1	2	3	4	5	6	7	Muito importante
22	Nada grave	1	2	3	4	5	6	7	Muito grave

23) No último ano, quantas vezes você se hospedou em hotéis? _____ vezes.

24) Em média, qual o valor gasto por você com hotéis por ano? R\$ _____

25) Você já realizou algum tipo de reclamação a um hotel onde tenha ficado hospedado?

- Sim Não

26) Qual o principal motivo das suas hospedagens em hotéis?

- Negócios Turismo

27) Qual a sua idade? _____ anos.

28) Qual o seu gênero? Masculino Feminino

Muito Obrigado pela sua Participação!

ANEXO H – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS DO ESTUDO 3

Tabela 17 – Estatística descritiva das variáveis do Estudo 3

Construto / Indicador	Média	Desvio-padrão	Alfa de Cronbach
Confiança	3,81	1,60	0,917
Muito inconfiável / Muito confiável	3,61	1,75	
Muito incompetente / Muito competente	3,73	1,68	
De muito baixa integridade / De muito alta integridade	4,11	1,72	
De baixa capacidade de resposta às solicitações dos clientes / De alta capacidade de resposta às solicitações dos clientes	3,79	1,99	
Atribuição de competência	3,03	1,47	0,900
Os funcionários do hotel são capazes de realizar seu trabalho	3,25	1,56	
Os funcionários do hotel possuem conhecimento sobre as atividades que precisam desempenhar no hotel	3,14	1,70	
Eu sinto confiança nas habilidades dos funcionários do hotel	2,69	1,57	
Atribuição de integridade	3,38	1,73	0,935
Eu aprecio os valores e princípios éticos e morais do hotel	3,39	1,86	
Princípios éticos e morais sólidos parecem orientar as ações do hotel	3,40	1,82	
O hotel demonstra integridade (valores e princípios éticos e morais) em suas ações.	3,36	1,83	
Insatisfação	5,73	2,23	-
Satisfação com o serviço de hotelaria (geral)	4,98	1,05	0,781
Altamente insatisfatórias / Altamente satisfatórias	5,02	1,23	
Não prazerosas / Prazerosas	5,12	1,23	
Terríveis / Encantadoras	4,80	1,33	
Disposição a confiar	5,06	1,07	0,535
Eu costumo confiar nas empresas até que me deem razão para não confiar nelas	5,61	1,52	
Eu geralmente dou o benefício da dúvida as empresas quando é a primeira vez que as encontro	4,40	1,56	
Eu costumo confiar em novas empresas, até que elas provem que eu não deveria confiar nelas	5,18	1,37	
Gravidade percebida na falha	6,37	0,83	0,767
Nada importante / Muito importante	6,45	0,89	
Nada grave / Muito grave	6,30	0,96	

Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

ANEXO I – ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA DO ESTUDO 3

Tabela 18 – Comunalidades dos indicadores do Estudo 3

Indicador	Inicial Extração*	
Muito inconfiável / Muito confiável	1,000	0,836
Muito incompetente / Muito competente	1,000	0,824
De muito baixa integridade / De muito alta integridade	1,000	0,812
De baixa capacidade de resposta às solicitações dos clientes / De alta capacidade de resposta às solicitações dos clientes	1,000	0,776
Os funcionários do hotel são capazes de realizar seu trabalho	1,000	0,860
Os funcionários do hotel possuem conhecimento sobre as atividades que precisam desempenhar no hotel	1,000	0,907
Eu sinto confiança nas habilidades dos funcionários do hotel	1,000	0,801
Eu aprecio os valores e princípios éticos e morais do hotel	1,000	0,838
Princípios éticos e morais sólidos parecem orientar as ações do hotel	1,000	0,899
O hotel demonstra integridade (valores e princípios éticos e morais) em suas ações.	1,000	0,858
Eu costumo confiar nas empresas até que me deem razão para não confiar nelas	1,000	0,776
Eu geralmente dou o benefício da dúvida as empresas quando é a primeira vez que as encontro	1,000	0,416
Eu costumo confiar em novas empresas, até que elas provem que eu não deveria confiar nelas	1,000	0,752
Nada importante / Muito importante	1,000	0,747
Nada grave / Muito grave	1,000	0,773
Altamente insatisfatórias / Altamente satisfatórias	1,000	0,673
Não prazerosas / Prazerosas	1,000	0,794
Terríveis / Encantadoras	1,000	0,664

* Método de extração: Análise de componentes principais

Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

Tabela 19 – Variância explicada pelos fatores do Estudo 3

Fator	Autovalores			Extração da soma dos quadrados			Rotação da soma dos quadrados		
	Total	% da Variância	% Cumulativo	Total	% da Variância	% Cumulativo	Total	% da Variância	% Cumulativo
	1	6,260	34,778	34,778	6,260	34,778	34,778	3,546	19,699
2	2,212	12,288	47,065	2,212	12,288	47,065	2,485	13,806	33,505
3	1,696	9,421	56,486	1,696	9,421	56,486	2,427	13,482	46,988
4	1,664	9,243	65,729	1,664	9,243	65,729	2,121	11,784	58,771
5	1,159	6,436	72,165	1,159	6,436	72,165	1,758	9,769	68,540
6	1,017	5,648	77,813	1,017	5,648	77,813	1,669	9,273	77,813
7	0,892	4,958	82,770						
8	0,577	3,208	85,978						
9	0,442	2,456	88,434						
10	0,373	2,071	90,506						
11	0,336	1,866	92,371						
12	0,306	1,701	94,072						
13	0,261	1,450	95,523						
14	0,220	1,221	96,744						
15	0,198	1,103	97,847						
16	0,156	0,866	98,714						
17	0,139	0,773	99,487						
18	0,092	0,513	100,000						

Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

Tabela 20 – Cargas fatoriais do Estudo 3

Indicadores	Fator*					
	1	2	3	4	5	6
Muito inconfiável / Muito confiável	0,838					
Muito incompetente / Muito competente	0,860					
De muito baixa integridade / De muito alta integridade	0,857					
De baixa capacidade de resposta às solicitações dos clientes / De alta capacidade de resposta às solicitações dos clientes	0,826					
Os funcionários do hotel são capazes de realizar seu trabalho			0,878			
Os funcionários do hotel possuem conhecimento sobre as atividades que precisam desempenhar no hotel			0,896			
Eu sinto confiança nas habilidades dos funcionários do hotel	0,369	0,394	0,696			
Eu aprecio os valores e princípios éticos e morais do hotel	0,308	0,818				
Princípios éticos e morais sólidos parecem orientar as ações do hotel	0,367	0,846				
O hotel demonstra integridade (valores e princípios éticos e morais) em suas ações.	0,447	0,752				
Eu costumo confiar nas empresas até que me deem razão para não confiar nelas						0,874
Eu geralmente dou o benefício da dúvida as empresas quando é a primeira vez que as encontro					-0,433	0,350
Eu costumo confiar em novas empresas, até que elas provem que eu não deveria confiar nelas						0,862
Nada importante / Muito importante					0,840	
Nada grave / Muito grave					0,842	
Altamente insatisfatórias / Altamente satisfatórias				0,808		
Não prazerosas / Prazerosas				0,890		
Terríveis / Encantadoras				0,799		

* Método de rotação: Varimax com normalização Kaiser. Foram excluídas cargas fatoriais menores que 0,3.
 Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

ANEXO J – EXEMPLO DE CENÁRIO DO ESTUDO 4



PESQUISA



Prezado(a) Sr.(a), estamos fazendo uma pesquisa acadêmica para verificar situações de compra e consumo, para tanto leia atentamente a situação abaixo e procure imaginar a situação tal como ela é descrita. Após, responda as questões.

Situação

Pedro planejou uma importante viagem de negócios. Após um voo de 5 horas ele chega ao City Inn Hotel, aproximadamente às 15:00 horas e vai diretamente à recepção para preencher sua ficha de entrada. O horário de entrada no quarto é a partir das 14:00 horas. Porém, quando pede para ocupar o quarto que havia reservado, Pedro é informado pelo funcionário da recepção do hotel que não pode entrar em seu quarto naquele momento, porque ele ainda não havia sido liberado para ocupação. O funcionário informa a Pedro que ele só poderá entrar no quarto a partir das 17:00 horas.

Após receber estas informações, Pedro pede para falar com o gerente do hotel. Para o gerente, Marcos, Pedro faz uma reclamação, contando a ele o que está acontecendo e solicitando providências. Marcos então direciona-se ao computador e verifica algumas informações. Após, Marcos fala para Pedro que não pode fazer nada, e que ele terá que esperar até às 17:00 horas. Pedro, então, fica na recepção do hotel aguardando até as 17:00 horas para ocupar seu quarto.

Baseado no cenário acima, responda as questões abaixo.

1. De um modo geral, quão insatisfeito você acredita que Pedro ficou com a entrega do serviço?

Pouco insatisfeito	1	2	3	4	5	6	7	Muito insatisfeito
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------

Pedro terminou sua estada no dia 01 de Março de 2012. Após 2 (dois) dias de sua estada no City Inn Hotel, no dia 03 de Março de 2012, Pedro recebeu uma correspondência remetida pelo City Inn Hotel. Ao abrir a correspondência, Pedro encontrou a seguinte mensagem:



São Paulo, 3 de Março de 2012.

Prezado Sr. Pedro Moreira,

Queremos agradecer sua escolha por hospedar-se em nosso hotel entre os dias 28 de Fevereiro e 1º de Março de 2012. Estamos cientes de que não foi possível a sua ocupação imediata do quarto reservado por uma falha do Hotel. Por este motivo, viemos através desta carta informar que estamos modificando nossos procedimentos operacionais para melhorar o atendimento aos clientes e com isso prometemos que falhas, como a ocorrida durante a sua estada em nosso Hotel, não se repetirão no futuro.

Esperamos que você retorne em breve ao City Inn Hotel.

Agradecemos sua atenção.

Atenciosamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Alberto Beloto", written over a light blue rectangular stamp.

Alberto Beloto – Diretor de Relacionamento do City Inn Hotel

City Inn Hotel

**Rua dos Andradas, 143, São Paulo – SP – Tel. Reservas: (11) 3208-0501
www.cityinnhotel.com.br**

Baseado na situação de prestação de serviço apresentada e na carta recebida, você acredita que Pedro percebe que o hotel é...

2	Muito inconfiável	1	2	3	4	5	6	7	Muito confiável
3	Muito incompetente	1	2	3	4	5	6	7	Muito competente
4	De muito baixa integridade	1	2	3	4	5	6	7	De muito alta integridade
5	De baixa capacidade de resposta às solicitações dos clientes	1	2	3	4	5	6	7	De alta capacidade de resposta às solicitações dos clientes

6. Qual o grau de confiança que você acredita que Pedro possui no hotel?

Não confia	1	2	3	4	5	6	7	Confia completamente
------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

Com base na situação de prestação de serviço apresentada e na carta recebida, qual o seu grau de concordância com as afirmativas abaixo?		Discordo Totalmente				Concordo Totalmente		
		1	2	3	4	5	6	7
7	O Hotel coloca os interesses dos clientes em primeiro lugar.	1	2	3	4	5	6	7
8	Eu posso contar com o Hotel para responder as minhas solicitações.	1	2	3	4	5	6	7
9	O Hotel é confiável para manter suas promessas.	1	2	3	4	5	6	7

Com base na carta recebida por Pedro, qual o seu grau de concordância com as afirmativas abaixo?		Discordo Totalmente				Concordo Totalmente		
		1	2	3	4	5	6	7
10	Os funcionários do hotel são capazes de realizar seu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
11	Os funcionários do hotel possuem conhecimento sobre as atividades que precisam desempenhar no hotel	1	2	3	4	5	6	7
12	Eu sinto confiança nas habilidades dos funcionários do hotel	1	2	3	4	5	6	7
13	Eu aprecio os valores e princípios éticos e morais do hotel	1	2	3	4	5	6	7
14	Princípios éticos e morais sólidos parecem orientar as ações do hotel	1	2	3	4	5	6	7
15	O hotel demonstra integridade (valores e princípios éticos e morais) em suas ações.	1	2	3	4	5	6	7

Qual o seu grau de concordância com as afirmativas abaixo?		Discordo Totalmente				Concordo Totalmente		
		1	2	3	4	5	6	7
22	Eu costumo confiar nas empresas até que me deem razão para não confiar nelas.	1	2	3	4	5	6	7
23	Eu geralmente dou o benefício da dúvida às empresas quando é a primeira vez que as encontro.	1	2	3	4	5	6	7
24	Eu costumo confiar em novas empresas, até que elas provem que eu não deveria confiar nelas.	1	2	3	4	5	6	7

25) Na carta recebida por Pedro, o hotel está (assinale apenas uma alternativa):

- a. () Fazendo um pedido de desculpas
b. () Fazendo uma promessa de que a falha não irá ocorrer novamente
c. () Nenhuma das alternativas anteriores

26) Você considera que o tempo entre a hospedagem de Pedro e o envio da carta (2 dias) foi...

Curto	1	2	3	4	5	6	7	Longo
-------	---	---	---	---	---	---	---	-------

Qual o seu grau de concordância com as afirmativas abaixo?		Discordo Totalmente				Concordo Totalmente		
		1	2	3	4	5	6	7
27	A situação descrita no texto é realista.	1	2	3	4	5	6	7
28	É realista que um hotel envie uma carta para seus clientes	1	2	3	4	5	6	7

Pense na falha ocorrida no hotel (quarto não disponível para ocupação imediata). Você diria que a gravidade dessa falha (problema) é:

29	Nada importante	1	2	3	4	5	6	7	Muito importante
30	Nada grave	1	2	3	4	5	6	7	Muito grave

No geral, até o momento, como foram suas experiências com o serviço de hotelaria?

31	Altamente insatisfatórias	1	2	3	4	5	6	7	Altamente satisfatórias
32	Não prazerosas	1	2	3	4	5	6	7	Prazerosas
33	Terríveis	1	2	3	4	5	6	7	Encantadoras

- 34) No último ano, quantas vezes você se hospedou em hotéis? _____ vezes.
- 35) Em média, qual o valor gasto por você com hotéis por ano? R\$ _____
- 36) Você já realizou algum tipo de reclamação a um hotel onde tenha ficado hospedado?
() Sim () Não
- 37) Qual o principal motivo das suas hospedagens em hotéis?
() Negócios () Turismo
- 38) Qual a sua idade? _____ anos.
- 39) Qual o seu gênero? () Masculino () Feminino

Muito Obrigado pela sua Participação!

ANEXO K – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS DO ESTUDO 4

Tabela 21 – Estatística descritiva das variáveis do Estudo 4

Construto / Indicador	Média	Desvio-padrão	Alfa de Cronbach
Confiança	3,72	1,66	0,889
Muito inconfiável / Muito confiável	3,74	1,84	
Muito incompetente / Muito competente	3,58	1,90	
De muito baixa integridade / De muito alta integridade	3,92	1,87	
De baixa capacidade de resposta às solicitações dos clientes / De alta capacidade de resposta às solicitações dos clientes	3,64	2,03	
Confiança (Schweitzer <i>et al.</i>, 2006) – CF1	3,19	1,90	-
Confiança (Garbarino e Johnson, 1999) – CF2	2,94	1,73	0,922
O Hotel coloca os interesses dos clientes em primeiro lugar	2,86	1,90	
Eu posso contar com o Hotel para responder as minhas solicitações	2,99	1,82	
O Hotel é confiável para manter suas promessas	2,98	1,85	
Atribuição de competência	3,24	1,51	0,891
Os funcionários do hotel são capazes de realizar seu trabalho	3,18	1,61	
Os funcionários do hotel possuem conhecimento sobre as atividades que precisam desempenhar no hotel	3,45	1,74	
Eu sinto confiança nas habilidades dos funcionários do hotel	3,09	1,65	
Atribuição de integridade	3,42	1,75	0,933
Eu aprecio os valores e princípios éticos e morais do hotel	3,39	1,91	
Princípios éticos e morais sólidos parecem orientar as ações do hotel	3,35	1,81	
O hotel demonstra integridade (valores e princípios éticos e morais) em suas ações.	3,53	1,89	
Insatisfação	5,39	1,99	-
Satisfação com o serviço de hotelaria (geral)	4,84	1,38	0,878
Altamente insatisfatórias / Altamente satisfatórias	4,96	1,50	
Não prazerosas / Prazerosas	4,85	1,57	
Terríveis / Encantadoras	4,71	1,53	
Disposição a confiar	5,09	1,20	0,639
Eu costumo confiar nas empresas até que me deem razão para não confiar nelas	5,47	1,61	
Eu geralmente dou o benefício da dúvida as empresas quando é a primeira vez que as encontro	4,60	1,61	
Eu costumo confiar em novas empresas, até que elas provem que eu não deveria confiar nelas	5,21	1,50	
Gravidade percebida na falha	5,79	1,30	0,758
Nada importante / Muito importante	6,02	1,25	
Nada grave / Muito grave	5,73	1,55	

Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

ANEXO L – ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA DO ESTUDO 4

Tabela 22 – Comunalidades dos indicadores do Estudo 4

Indicador	Inicial Extração*	
Muito inconfiável / Muito confiável	1,000	0,607
Muito incompetente / Muito competente	1,000	0,695
De muito baixa integridade / De muito alta integridade	1,000	0,672
De baixa capacidade de resposta às solicitações dos clientes / De alta capacidade de resposta às solicitações dos clientes	1,000	0,673
O Hotel coloca os interesses dos clientes em primeiro lugar	1,000	0,746
Eu posso contar com o Hotel para responder as minhas solicitações	1,000	0,757
O Hotel é confiável para manter suas promessas	1,000	0,751
Qual o grau de confiança você acredita que Pedro possui no hotel	1,000	0,739
Os funcionários do hotel são capazes de realizar seu trabalho	1,000	0,749
Os funcionários do hotel possuem conhecimento sobre as atividades que precisam desempenhar no hotel	1,000	0,793
Eu sinto confiança nas habilidades dos funcionários do hotel	1,000	0,836
Eu aprecio os valores e princípios éticos e morais do hotel	1,000	0,704
Princípios éticos e morais sólidos parecem orientar as ações do hotel	1,000	0,733
O hotel demonstra integridade (valores e princípios éticos e morais) em suas ações.	1,000	0,736
Eu costumo confiar nas empresas até que me deem razão para não confiar nelas	1,000	0,790
Eu geralmente dou o benefício da dúvida as empresas quando é a primeira vez que as encontro	1,000	0,372
Eu costumo confiar em novas empresas, até que elas provem que eu não deveria confiar nelas	1,000	0,782
Nada importante / Muito importante	1,000	0,668
Nada grave / Muito grave	1,000	0,754
Altamente insatisfatórias / Altamente satisfatórias	1,000	0,835
Não prazerosas / Prazerosas	1,000	0,848
Terríveis / Encantadoras	1,000	0,717

* Método de extração: Análise de componentes principais

Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

Tabela 23 – Variância explicada pelos fatores do Estudo 4

Fator	Autovalores			Extração da soma dos quadrados			Rotação da soma dos quadrados		
	Total	% da Variância	% Cumulativo	Total	% da Variância	% Cumulativo	Total	% da Variância	% Cumulativo
	1	8,783	39,922	39,922	8,783	39,922	39,922	7,782	35,375
2	2,781	12,639	52,561	2,781	12,639	52,561	2,488	11,308	46,682
3	1,806	8,210	60,771	1,806	8,210	60,771	1,915	8,707	55,389
4	1,426	6,484	67,255	1,426	6,484	67,255	1,888	8,583	63,972
5	1,162	5,281	72,535	1,162	5,281	72,535	1,884	8,564	72,535
6	0,991	4,503	77,038						
7	0,894	4,063	81,101						
8	0,618	2,809	83,911						
9	0,471	2,140	86,050						
10	0,444	2,018	88,068						
11	0,405	1,841	89,909						
12	0,358	1,626	91,535						
13	0,296	1,346	92,882						
14	0,286	1,301	94,183						
15	0,240	1,090	95,273						
16	0,207	0,941	96,214						
17	0,181	0,821	97,035						
18	0,168	0,765	97,799						
19	0,163	0,742	98,541						
20	0,128	0,584	99,125						
21	0,099	0,452	99,576						
22	0,093	0,424	100,000						

Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

Tabela 24 – Cargas fatoriais do Estudo 4

Indicadores	Fator*				
	1	2	3	4	5
Muito inconfiável / Muito confiável	0,763				
Muito incompetente / Muito competente	0,800				
De muito baixa integridade / De muito alta integridade	0,792				
De baixa capacidade de resposta às solicitações dos clientes / De alta capacidade de resposta às solicitações dos clientes	0,797				
O Hotel coloca os interesses dos clientes em primeiro lugar	0,851				
Eu posso contar com o Hotel para responder as minhas solicitações	0,839				
O Hotel é confiável para manter suas promessas	0,804				
Qual o grau de confiança você acredita que Pedro possui no hotel	0,848				
Os funcionários do hotel são capazes de realizar seu trabalho	0,563		0,654		
Os funcionários do hotel possuem conhecimento sobre as atividades que precisam desempenhar no hotel	0,462		0,747		
Eu sinto confiança nas habilidades dos funcionários do hotel	0,531		0,739		
Eu aprecio os valores e princípios éticos e morais do hotel	0,734				
Princípios éticos e morais sólidos parecem orientar as ações do hotel	0,746			-0,350	
O hotel demonstra integridade (valores e princípios éticos e morais) em suas ações.	0,711			-0,346	
Eu costumo confiar nas empresas até que me deem razão para não confiar nelas					0,845
Eu geralmente dou o benefício da dúvida as empresas quando é a primeira vez que as encontro			-0,379		0,316
Eu costumo confiar em novas empresas, até que elas provem que eu não deveria confiar nelas					0,873
Nada importante / Muito importante				0,803	
Nada grave / Muito grave				0,855	
Altamente insatisfatórias / Altamente satisfatórias		0,902			
Não prazerosas / Prazerosas		0,906			
Terríveis / Encantadoras		0,845			

* Método de rotação: Varimax com normalização Kaiser. Foram excluídas cargas fatoriais menores que 0,3.
 Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.