
Impacto da cultura nacional na reação a falhas de serviços

Maria Raquel Oliveira Ribeiro

Dissertação

Mestrado em Gestão de Serviços

Orientada por

**Professora Doutora Raquel Filipa do Amaral Chambre de Meneses Soares Bastos
Moutinho**

2019

Nota biográfica

Maria Raquel Oliveira Ribeiro nasceu em Guimarães, a 22 de junho de 1996.

Em 2014 ingressou na Licenciatura em Economia na Universidade do Minho, a qual concluiu em 2017, com uma média de 16 valores. Logo após o término dessa etapa, iniciou o mestrado em Gestão de Serviços, na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, tendo concluído, em 2018, a parte curricular do mestrado, com uma média de 16 valores.

Agradecimentos

À minha orientadora, Professora Doutora Raquel Meneses, pela disponibilidade, conselhos, apoio e paciência que demonstrou ao longo desta jornada. Ficar-lhe-ei, para sempre, grata por todo o tempo dispensado para a orientação desta tese.

Aos meus pais e irmão, por serem o meu pilar e por me permitirem chegar onde estou hoje. Muito obrigada por me permitirem alcançar os meus objetivos e por me darem os melhores conselhos, sempre.

Ao Luís, por ter caminhado ao meu lado nesta jornada. Obrigada pelas palavras de incentivo, por todo o carinho demonstrado diariamente e por nunca me deixares ceder nos momentos mais frágeis.

Um agradecimento especial à Jianjian, à Pia-Katharina, à Patrícia, ao Francesco e à Natália, pelas traduções do questionário. Foram, sem dúvida, uma ajuda preciosa na concretização desta tese.

A todos, que de alguma forma, contribuíram para a concretização deste estudo, principalmente aos que disponibilizaram o seu tempo a ser entrevistados e, aos que preencheram e ajudaram a partilhar o meu questionário. Sem o contributo de todos, a realização desta investigação não seria possível.

Resumo

Durante a prestação de um serviço, existem falhas que são inevitáveis, devido às características inerentes dos serviços. Por vezes, essas falhas são desconhecidas pela empresa, até ao momento em que o cliente exprime a sua insatisfação. No entanto, o cliente pode ter reações que deixam a empresa sem saber o que falhou e, por isso, é fundamental ter isso em mente. Num mercado cada vez mais globalizado, as empresas de serviços veem-se na necessidade de atender clientes com diferentes culturas e de se expandir para outros mercados. Uma vez que a cultura das pessoas dos diferentes países pode influenciar estas reações, é necessário que as empresas consigam entender as diferentes culturas e adaptar-se.

Este estudo teve como objetivo principal perceber as diferenças culturais, através das dimensões culturais criadas por Hofstede, nas reações a falhas de serviços. Para tal, foi adotada uma metodologia quantitativa, precedida, numa primeira fase, por um estudo de natureza qualitativa, através de entrevistas, para perceber as falhas mais comuns nos serviços adotados no âmbito deste estudo. Seguidamente, utilizaram-se questionários *online*, com o intuito de saber como os inquiridos reagiriam após falhas de serviços, tendo-se obtido 565 respostas válidas, de 12 países. As falhas foram impostas aos inquiridos, através de cenários e, as opções de reações foram desenvolvidas, no âmbito deste estudo.

Os resultados mostraram que diferentes níveis nas várias dimensões culturais levam a diferentes reações às falhas, à exceção da dimensão cultural Indulgência, cujos resultados não demonstraram diferenças relevantes. Verificou-se também que o grau de “poder” do prestador do serviço influencia a reação de indivíduos de Alta e Baixa Distância ao Poder de forma diferente, bem como se verificou que, se o serviço que falha, estiver a ser prestado pela primeira vez a um cliente de Alto Evitamento de Incerteza, estes reagem pior, do que se fosse um serviço habitual.

Este estudo contribui para a literatura de gestão de serviços, colmatando um *gap* na temática da cultura em serviços e, fornece um modelo integrativo das reações dos consumidores, a falhas de serviços. Fornece, ainda, orientações para os gestores de serviços que pretendam internacionalizar as suas empresas ou para as empresas que, recorrentemente, prestem serviços a clientes de outras culturas, para saberem gerir os seus recursos e esforços nas estratégias de recuperação de uma falha e na satisfação do cliente, em diferentes culturas.

Palavras-chave: *Encontros de Serviço, Falhas de Serviço, Reações a Falhas de Serviço, Cultura Nacional*

Abstract

During the provision of a service, there are failures that are unavoidable, due to the inherent characteristics of the services. Sometimes, these failures are unknown to the company, until the customer expresses his dissatisfaction. However, the customer may have reactions that leave the company without knowing what has failed and, therefore, it is critical to keep this in mind. In an increasingly globalized market, service companies have come in need of serving customers with different cultures and to expand to other markets. Since the culture of people in different countries can influence reactions to service failures, it is necessary for companies to be able to understand different cultures and adapt.

This study aimed to understand the cultural differences, through the cultural dimensions created by Hofstede, in the reactions to service failures. For this, a quantitative methodology was adopted, preceded, in a first phase, by a qualitative study, through interviews, to perceive the most common failures in the services adopted in the scope of this study. Subsequently, online questionnaires were used to know how the respondents would react after service failures, obtaining 565 valid responses from 12 countries. Failures were imposed on the respondents through scenarios and the reaction options were developed within the scope of this study.

The results showed that different levels in the various cultural dimensions lead to different reactions to failures, except for the cultural dimension Indulgence, whose results did not show relevant differences. It was also found that the degree of "power" of the service provider influences the reaction of individuals of High and Low Power Distance in a different way, and it was verified that, if the service that fails, is being provided for the first time to a customer with High Uncertainty Avoidance, he reacts worse, than if the service were habitual.

This study contributes to the service management literature, bridging a gap in the culture in services theme, and provides an integrative model of consumer reactions to service failures. It also provides guidelines for service managers who intend to internationalize their companies, or for companies that, recurrently, provide services to customers from other cultures, to know how to manage their efforts and resources in failure recovery strategies and customer satisfaction, in different cultures.

Keywords: *Service Encounters, Service Failures, Reactions to Service Failures, National Culture*

Índice

1.	Introdução	1
2.	Revisão de literatura	4
2.1.	Serviços	4
2.2.	Encontro de serviços e falhas	5
2.2.1.	Reações a falhas de serviços	6
2.2.2.	Fatores diferenciadores dos consumidores num encontro de serviço	13
2.3.	Cultura nacional	14
2.4.	Cultura nacional e reações a falhas de serviços	18
2.5.	Conclusão da Revisão de Literatura	26
3.	Estudo Empírico	27
3.1.	Hipóteses de investigação	27
3.2.	Metodologia mista	28
3.2.1.	Estudo Qualitativo	29
3.2.2.	Estudo Quantitativo	30
3.2.2.1.	População alvo e amostra	30
3.2.2.2.	Construção do questionário	31
3.2.2.3.	Divulgação do questionário e recolha de dados	34
3.2.2.4.	Tipo de testes efetuados	34
4.	Análise dos resultados	36
4.1.	Análise dos resultados do estudo qualitativo	36
4.2.	Análise dos resultados do estudo quantitativo	37
4.2.1.	Caracterização da amostra	37
4.2.2.	Análise dos dados	41
4.2.2.1.	Análise descritiva	41
4.2.2.2.	Análise fatorial	45
4.2.2.2.1.	Análise Fatorial Exploratória	45
4.2.2.2.2.	Análise Fatorial Confirmatória	50
4.3.	Análise das Hipóteses de Investigação	51
4.4.	Discussão de resultados	64
4.5.	Conclusão da Análise dos Resultados	72
5.	Conclusão	73
6.	Referências Bibliográficas	81
7.	Anexos	93

Índice de tabelas

Tabela 1 - Modelos de comportamento de reclamação do consumidor da literatura.	7
Tabela 2 - Síntese com as diferentes reações dos indivíduos de diferentes culturas.	25
Tabela 3 - Hipóteses de Investigação.	27
Tabela 4 - Resultados das entrevistas a funcionários de restaurantes.	36
Tabela 5 - Resultados das entrevistas a advogados.	37
Tabela 6- Distribuição da amostra total e dos países pelos grupos das dimensões culturais de Hofstede.	38
Tabela 7 - Estatísticas descritivas das reações à falha num serviço de restauração habitual.	41
Tabela 8 - Estatísticas descritivas das reações à falha num serviço de restauração visitado pela primeira vez.	42
Tabela 9 - Estatísticas descritivas das reações à falha num serviço de advocacia habitual.	43
Tabela 10 - Estatísticas descritivas das reações à falha num serviço de advocacia visitado pela primeira vez.	44
Tabela 11 – Análise Fatorial Exploratória.	47
Tabela 12 – Análise da validade discriminante.	48
Tabela 13 – Testes MANCOVA - Comparação das reações entre indivíduos de CBDP e CADP, nos vários cenários.	52
Tabela 14 - Testes ANCOVA de Medidas Repetidas – Comparação das reações dos indivíduos de CBDP e CADP, entre serviços “fracos” e “poderosos”.	54
Tabela 15 - Testes MANCOVA - Comparação das reações entre indivíduos de CCv e CIv, nos vários cenários.	55
Tabela 16 - Testes MANCOVA - Comparação das reações entre indivíduos de CF e CM, nos vários cenários.	57
Tabela 17 - Testes MANCOVA - Comparação das reações entre indivíduos de CBEI e CAEI, nos vários cenários.	59
Tabela 18 - Testes ANCOVA de Medidas Repetidas - Comparação das reações dos indivíduos de CBEI e CAEI, entre serviços habituais e visitados pela primeira vez.	60
Tabela 19 - Testes MANCOVA - Comparação das reações entre indivíduos de COCP e COLP, nos vários cenários.	62
Tabela 20 - Testes MANCOVA - Comparação das reações entre indivíduos de CIg e CR, nos vários cenários.	63
Tabela 21 - Síntese da validade das hipóteses em estudo.	65

Índice de figuras

Figura 1 - Programação mental humana.	14
Figura 2 - Distribuição da amostra total pelos países.	37
Figura 3 - Distribuição da amostra total por sexo.	39
Figura 4 - Distribuição da amostra total por idade.	39
Figura 5 - Distribuição da amostra total por qualificação académica.	39
Figura 6 - Distribuição da amostra total por situação profissional.	40
Figura 7 - Distribuição da amostra total por nível de rendimento do agregado familiar.	40

Glossário

CBDP: Culturas com Baixa distância ao poder

CADP: Culturas com Alta distância ao poder

CCv: Culturas Coletivistas

CIv: Culturas Individualistas

CF: Culturas com Feminilidade

CM: Culturas com Masculinidade

CBEI: Culturas com Baixo evitamento de incerteza

CAEI: Culturas com Alto evitamento de incerteza

COCP: Culturas com Orientação de curto prazo

COLP: Culturas com Orientação de longo prazo

CIg: Culturas com Indulgência

CR: Culturas com Restrição

VME: Variância Média Extraída

CC: Confiabilidade Composta

1. Introdução

Os serviços têm características únicas que os distinguem dos produtos e que dificultam a avaliação e a garantia de consistência da qualidade dos mesmos (Berry, 1980). O bom desempenho de um serviço é fundamental para a satisfação do consumidor, porém as falhas em serviços são inevitáveis, por causa da variabilidade inerente no seu desempenho (Zeithaml, Parasuraman, Berry & Berry, 1990). O resultado final de um “encontro” de serviço negativo pode conduzir à insatisfação de um cliente e ao desânimo de um prestador de serviços, bem como, à perda de oportunidades de negócio pela empresa (Solomon, Surprenant, Czepiel & Gutman, 1985). Os consumidores insatisfeitos podem expressar-se de várias maneiras, desde não fazer nada a envolverem-se em comportamentos que podem ter consequências desastrosas para a empresa (Rogers, Ross & Williams, 1992; Singh, 1988; Thelen & Shapiro, 2012).

Com a crescente globalização e com o interesse crescente das empresas de serviços se expandirem para outros mercados, o papel da cultura^[1] no processo de prestação de serviços tem-se tornado cada vez mais importante (Zhang, Beatty & Walsh, 2008). Para além disso, existe algo que diferencia as empresas de serviços das empresas de produtos, que é a chamada *inward export*. Este movimento, também designado de importação de consumidores (McLaughlin & Fitzsimmons, 1996), prende-se com a necessidade de os consumidores de diferentes países se deslocarem até ao país de origem da empresa para receber um serviço, ao invés de serem as empresas a deslocarem-se para outros mercados, como é caso de serviços de educação, turismo ou saúde (Björkman & Kock, 1997). Assim sendo, as empresas necessitam, cada vez mais, de atender os clientes com necessidades e expectativas divergentes, adaptadas a diferentes valores culturais, e de lidar com procura simultâneas, em vez de determinados segmentos geográficos, o que faz com que seja necessária a compreensão das diferentes culturas nas interações em serviços.

Dada a natureza dos serviços, as expectativas formadas dos serviços podem ser diferentes de consumidor para consumidor, principalmente quando se comparam diferentes culturas, uma vez que a cultura influencia as percepções que o consumidor tem do que é socialmente aceitável (Wang & Mattila, 2011; Zhang et al., 2008). Da mesma forma, quando uma falha de serviço ocorre, o comportamento que o consumidor tem é também

¹ Ao longo desta investigação, o termo “cultura” pretende referir-se à cultura das nações.

influenciado pela sua cultura (Chan & Wan, 2008). Uma vez que cada cultura pode ser explicada por dimensões culturais que abarcam diferentes ideias e pensamentos (Hofstede, 1991), cada oposto dessas dimensões apresenta diferentes características, que levam as pessoas a reagir de forma diferente a uma falha de serviço. Adicionalmente, o grau de “poder” do prestador do serviço ou a frequência da utilização do mesmo podem ter implicações na reação a uma falha, em determinadas dimensões culturais (Furrer, Liu & Sudharshan, 2000). Assim, quando ocorrem falhas em serviços, estas podem ter impactos inesperados e resultados comportamentais diferentes em todo o mundo.

Na literatura do marketing existem lacunas em pesquisas sistemáticas no que diz respeito aos efeitos multifacetados da cultura (Maheswaran & Shavitt, 2000), especialmente no que diz respeito ao consumo de serviços. Esta lacuna é ainda mais evidente, uma vez que existe uma mudança contínua para uma economia centrada nos serviços (Vargo & Lusch, 2004).

Dada a importância crescente da maioria das empresas multinacionais em todo o mundo na prestação de serviços, há vários estudos que abordam a relação entre cultura e a qualidade/satisfação com o serviço (Donthu & Yoo, 1998; Erdmann & Crotts, 2000; Liu, Furrer & Sudharshan, 2001; Mattila, 1999; Winsted, 1997), no entanto, pouco tem sido feito para examinar os efeitos da cultura nas falhas em serviços e nos comportamentos dos consumidores após uma falha (Ngai, Heung, Wong & Chan, 2007, p. 1376; Yuksel, Kilinc & Yuksel, 2006, p. 23; Zhang et al., 2008, p. 219).

Dos poucos estudos que existem sobre a relação das falhas de serviços com a cultura, apenas são abordadas uma, ou algumas, das dimensões culturais existentes (Chan & Wan, 2008; Chun-Tung Lowe & Corkindale, 1998; Liu & McClure, 2001) ou, apenas é feita a comparação entre países, principalmente entre os asiáticos e ocidentais (Bao & Zhang, 2011; Becker, Murrmann, Murrmann & Cheung, 1999; Ngai et al., 2007). Porém, para obter uma figura mais completa da influência cultural, é necessário entender todas as dimensões culturais de um consumidor e analisar as que mais impactam num momento de falha (Chan & Wan, 2008). Para além disso, parece existir apenas um estudo que estuda a influência do “poder” do prestador do serviço e da frequência de utilização do serviço nas culturas (Furrer et al., 2000).

O presente estudo pretende colmatar um *gap* na literatura, tendo como objetivo analisar o impacto de todas as dimensões culturais criadas por Geert Hofstede, na reação a uma falha de serviço. Ou seja, através da análise das diferentes dimensões culturais dos consumidores

pretende-se perceber quais as diferenças nas reações entre cada oposto de cada uma das dimensões culturais, após ocorrer uma falha de serviço. Para além disso, pretende-se testar se o grau de “poder” do prestador de serviço e a frequência de utilização do mesmo, têm implicações nas reações entre os indivíduos com diferentes dimensões culturais.

Assim, com este estudo pretende-se contribuir para a literatura, analisando todas as dimensões culturais e expandindo o conhecimento teórico sobre esta temática. Adicionalmente, uma vez que os consumidores de diferentes culturas têm diferentes reações às falhas, torna-se necessário para as empresas saberem identificar problemas, definir melhores ofertas de serviços e nutrir uma relação de longo prazo com os clientes (Kim, Kim, Im & Shin, 2003; Tronvoll, 2008) de forma adaptada a cada cultura. Este estudo pretende fornecer guias às empresas de serviços que operam globalmente ou que tendem a receber clientes de várias culturas, devido à estratégia de internacionalização de *inward export*, para customizarem as suas estratégias de marketing e de recuperação de falhas, baseados nas diferenças culturais, por forma a maximizar os efeitos da recuperação e capturar a lealdade e satisfação do consumidor.

A presente investigação é composta por quatro secções principais: revisão de literatura, estudo empírico, análise de resultados e conclusões. Na revisão de literatura, são revistas as teorias por detrás do conceito de serviços e das falhas em serviços, das reações que um cliente pode ter após as mesmas, das diferenças culturais das pessoas em todo o mundo e a relação entre a cultura dos consumidores e reações a falhas de serviços. Ainda nesta secção, são levantadas as hipóteses de investigação. No estudo empírico, explicita-se os objetivos de investigação, as hipóteses levantadas ao longo da revisão de literatura e a metodologia adotada para esta investigação. Na secção da análise dos resultados, são descritos os resultados do estudo exploratório qualitativo, bem como do estudo quantitativo através da caracterização da amostra, da análise dos dados e da análise das hipóteses de investigação. Por fim, esta investigação termina com a secção da conclusão, onde são feitas as considerações finais, os contributos para a literatura e para a gestão e, são referidas, ainda, as limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2. Revisão de literatura

A presente secção apresenta a revisão da literatura que procura sustentar esta investigação. Esta aborda o conceito dos serviços e das suas falhas inerentes, bem como as consequentes reações dos diferentes consumidores. Para além disso, aborda as várias dimensões culturais que permitem distinguir uma sociedade de outra, nomeadamente, a distinção das reações a falhas de serviços dos consumidores com diferentes culturas. Ainda nesta secção, são apresentadas as hipóteses de investigação e, por fim, uma síntese.

2.1. Serviços

Os serviços podem ser definidos como atos, esforços ou desempenhos (Berry, 1980) que têm como objetivo a aplicação das competências de uma entidade, para o benefício de outra (Vargo & Lusch, 2004). Mais concretamente, Spohrer e Maglio (2008, p. 7) definem um serviço como “o trabalho conjunto dos clientes e prestadores para transformar o estado do cliente”.

Os serviços têm uma natureza própria que leva a resultados mais heterogêneos, quando comparados com resultados de processos de produção de produtos. A variabilidade no desempenho do serviço surge de características específicas dos mesmos (intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade).

A *intangibilidade* refere-se ao facto de os serviços não serem palpáveis, vistos ou saboreados, como acontece com os produtos. A falta de evidência física dificulta a avaliação do serviço antes de ser comprado. A *inseparabilidade* significa que um serviço é produzido e consumido ao mesmo tempo e que, em muitos casos, existe interação entre o consumidor e o prestador do serviço, durante o processo de produção. A *percebilidade* significa que os serviços não podem ser guardados, armazenados, revendidos ou devolvidos, como os produtos. A *heterogeneidade* indica que o desempenho na prestação de um serviço varia de consumidor para consumidor e, por isso, ocorrem diferentes perceções da qualidade do serviço. Uma vez que os consumidores, geralmente, estão envolvidos no processo de produção do serviço, torna-se difícil controlar e garantir padrões consistentes na prestação dos serviços (Berry, 1980).

Embora os serviços se distingam dos produtos pelas características supramencionadas, também entre estes existem diferenças, nomeadamente na sua natureza e para quem é

dirigido, que fazem diferença na escolha da estratégia de marketing a implementar, não permitindo que estas sejam estandardizadas para todos os serviços.

Essas diferenças baseiam-se na classificação apresentada por Lovelock (1983). Segundo o autor, os serviços podem ser dirigidos às pessoas ou às suas posses, sendo que a natureza do serviço pode ser tangível, com um maior contacto entre cliente e prestador do serviço, ou pode ser baseado em informação ou conhecimento, sendo um processo mais intangível.

- a) Ações **tangíveis** prestadas diretamente às **pessoas**, como serviços de beleza ou serviços de restauração, onde é necessário o envolvimento físico do consumidor na prestação do serviço;
- b) Ações **tangíveis** para **produtos** e outros **bens físicos**, como manutenção e reparação ou serviços de limpeza, onde a presença do consumidor é, na maior parte das vezes, limitada à entrega e recolha do produto/bem que necessita do serviço;
- c) Ações **intangíveis** dirigidas às **pessoas**, tais como o entretenimento, artes ou educação, onde, por vezes, não é necessária a presença do consumidor;
- d) Ações **intangíveis** de **ativos intangíveis** das pessoas, tais como seguros, consultoria ou advocacia, onde, por vezes, não é necessária a presença do consumidor.

Cada uma destas categorias de serviços envolvem diferentes implicações para as ações de marketing. Assim, ao analisar o setor dos serviços, é importante ter em mente que os serviços são diferentes uns dos outros e que implicam diferentes estratégias.

2.2. Encontro de serviços e falhas

Um encontro de serviço é definido como o “período de tempo em que o consumidor interage diretamente com o serviço” (Bitner, 1990, p. 69). Este inclui não apenas as interações com o pessoal de contacto, mas também todos os contactos estabelecidos com os diferentes elementos, como as infraestruturas físicas, os sistemas de serviço e outros consumidores (Stauss & Mang, 1999).

A interação entre o consumidor e o prestador do serviço é também referida como um “momento de verdade”, onde a qualidade do serviço é posta à prova e, frequentemente, determinada pelas ações do pessoal de contacto, cuja experiência e envolvimento pode ser limitada e cujas atitudes podem variar de encontro para encontro (Lewis & McCann, 2004).

As falhas nos serviços são inevitáveis devido, maioritariamente, ao envolvimento humano, que implica a inseparabilidade da produção e da entrega do serviço, o que torna impossível uma revisão da qualidade do serviço antes de este ser entregue (Hess, Ganesan & Klein, 2003).

Durante um encontro de serviço, o consumidor avalia o serviço, através da mediação entre as expectativas que tinha do serviço e a percepção que tem do mesmo (Susskind, 2002).

O conceito dominante da satisfação do consumidor é baseado na teoria da desconformidade de expectativas de Lewin (1938). Este modelo afirma que, se o desempenho percebido pelo consumidor for superior às suas expectativas (desconformidade positiva), o consumidor fica satisfeito com o serviço. Por outro lado, se o desempenho percebido for menor que as expectativas (desconformidade negativa), o consumidor fica insatisfeito com o serviço e ocorre uma falha de serviço (Hess et al., 2003). Assim, uma falha de serviço pode ser definida como uma situação que ocorre quando “o desempenho do serviço prestado fica abaixo das expectativas do consumidor” (Suh, Greene, Rho & Qi, 2013, p. 192).

As consequências das falhas de serviço podem incluir o aumento de custos (Armistead, Clark & Stanley, 1995), a diminuição do desempenho e do moral do funcionário que prestou o serviço (Bitner, Booms & Mohr, 1994), repercussões nas vendas futuras da empresa (Suh et al., 2013), a insatisfação do consumidor (Kelley, Hoffman & Davis, 1993) e, consequentemente várias reações comportamentais por parte do consumidor (Hirschman, 1970; Rogers et al., 1992; Singh, 1988).

2.2.1. Reações a falhas de serviços

Em contexto de serviços, as falhas têm um impacto negativo na satisfação do consumidor (Kelly, Hoffman & Davis, 1993) e, esse grau de insatisfação determinará o seu comportamento (Chelminski & Coulter, 2011; Gabbott, Tsarenko & Mok, 2011; Mittal, Huppertz & Khare, 2008). O comportamento do consumidor após uma falha pode variar dependendo da severidade da falha. Pequenos inconvenientes para o consumidor não geram grandes problemas para a empresa (Folkes, 1984). Contudo, falhas em serviços que envolvem problemas mais sérios podem resultar em elevadas perdas e gerar comportamentos muito negativos (Bechwati & Morrin, 2003).

Quando os consumidores estão insatisfeitos podem responder de diversas maneiras e podem escolher uma combinação de respostas numa só (Day & Bodur, 1978). Existem diversos modelos sobre comportamentos de reclamação do consumidor na literatura (Boote, 1998; Crie, 2003; Day, 1980; Day & Landon, 1977; Hirschman, 1970; Kim, Wang & Mattila, 2010; Singh, 1988; Velázquez, Contrí, Saura & Blasco, 2006; Zaugg, 2006). No entanto, estes foram criados muito antes de existirem certos canais *online*, como o *Facebook* ou *Websites* próprios de reclamação, e, por isso, não incluem certas respostas, que têm sido cada vez mais referidas como muito relevantes, no que concerne ao comportamento de reclamação do consumidor (Andreassen & Streukens, 2013; Balaji, Jha & Royne, 2015; Ergün & Kitapci, 2018; Kim et al., 2010; Mattila & Wirtz, 2004; Tronvoll, 2012). A variedade de classificações de comportamentos de reclamação do consumidor está sumarizada na **Tabela 1**.

As categorias de reclamação estão refletidas nos comportamentos do consumidor de diversas formas: a reclamação direta ao serviço, as intenções de passa-a-palavra negativo, a comunicação a entidades terceiras, o abandono do serviço, a intenção de não fazer nada, o boicote ao serviço e, embora menos referido na literatura, a retaliação.

Tabela 1 - Modelos de comportamento de reclamação do consumidor da literatura.

Abandono	Terminar a relação com o prestador do serviço/ boicotar a marca ou prestador do serviço e escolher outra opção.		(Hirschman, 1970)
Voz	Inclui todas as ações que o consumidor toma para expressar a insatisfação: ao prestador do serviço e aos amigos e familiares.		
Lealdade	Consumidor mantém-se leal à marca ou prestador do serviço. Estes podem falar ao prestador do serviço, mas apenas para ajudar o serviço a tomar conhecimento.		
Respostas comportamentais	Respostas públicas	Reclamar diretamente ao prestador do serviço, envolver-se em ações legais ou reclamar a agências públicas ou privadas	(Day & Landon, 1977)
	Respostas privadas	Passa-a-palavra ou boicotar o prestador de serviço	
Respostas não comportamentais			
Respostas comportamentais baseadas em motivos	Procura de compensação	Consumidores reclamam porque procuram compensação, direta ou indiretamente do prestador do serviço ou vendedor.	(Day, 1980)
	Criticar	Consumidores não procuram a compensação, mas pretendem persuadir outros através de passa-a-palavra ou influenciando o comportamento futuro.	
	Boicote pessoal	Abandonar a relação com a marca ou prestador do serviço.	
Respostas não comportamentais			
Baseadas nos sujeitos ao qual as respostas se dirigem	Voz/ externo e envolvido	Ações direcionadas ao vendedor ou prestador do serviço. Inclui a resposta “nenhuma ação”.	(Singh, 1988)
	Privados/ interno e não envolvido	Ações direcionadas ao “eu”, aos amigos, familiares e conhecidos. Inclui o passa-a-palavra ou o abandono do serviço (boicote)	
	Terceiros/ externo e não envolvido	Ações legais ou ações que envolvem agências externas.	

Respostas primárias	Não envolvidas	Abandono, passa-a-palavra, nenhuma ação	(Boote, 1998)
	Envolvidas	Reclamação por voz	
Respostas secundárias: caso o consumidor não obtenha compensação nas respostas primárias	Não envolvidos	Abandono, evitamento (voltar mais tarde), relutância (não regressa), passa-a-palavra privado, passa-a-palavra público, respostas a terceiros, fazer nada.	
	Envolvidos	Reclamação por voz secundária Retaliação	
Respostas comportamentais	À Empresa: perceptível pela empresa	Reclamação simples ou para obter compensação Ações legais para obter compensação	(Crie, 2003)
	Ao mercado: não perceptível pela empresa	Abandono Passa-a-palavra	
Respostas não comportamentais	Inatividade	Repetir a compra/ comportamento de lealdade	
	Mudança de atitude		
Ações de Reclamação	Reclamar ao gerente, pedir para resolver o problema, informar o serviço para ele melhorar no futuro		(Velázquez et al., 2006)
Ações Privadas	Abandono do serviço, convencer amigos e família a não utilizar o serviço		

1. Reclamação direta ao serviço

Este tipo de reação é direcionado a sujeitos que são externos ao círculo social dos consumidores, mas que estão diretamente envolvidos com a ocorrência da falha (Singh, 1988). Pode ser feito por voz (cara-a-cara ou por telefone) ao prestador do serviço ou ao gerente do serviço, ou por escrito (via carta, e-mail (Mattila & Wirtz, 2004) ou caixas de sugestões (Heung & Lam, 2003)). A reclamação por voz é direta e implica confronto e, geralmente, acontece quando os consumidores procuram uma compensação pela falha, enquanto a reclamação escrita acontece quando estes pretendem aliviar a frustração causada pela falha (Mattila & Wirtz, 2004).

As pessoas que reclamam diretamente têm menor predisposição para espalhar passa-a-palavra negativo (Nyer & Gopinath, 2005; Singh & Wilkes, 1996). As reclamações diretas dos consumidores são muito importantes para os gestores, uma vez que fornecem *feedback* sobre o serviço, permitem identificar as deficiências existentes no serviço e prevenir falhas futuras (Homburg & Fürst, 2005). Para além disso, podem retificar o problema, imediatamente, para evitar uma rutura da relação com o consumidor (Evanschitzky, Brock & Blut, 2011) e, potencialmente, eliminar a insatisfação do consumidor (Barlow & Moller, 2009; Nyer, 2000).

Contudo, apenas uma pequena parte dos consumidores reclamam diretamente ao prestador ou gerente do serviço sobre a sua insatisfação (Stauss & Seidel, 2008; Tronvoll, 2012), o que significa que a maior parte dos consumidores insatisfeitos vão envolver-se

noutros comportamentos, sem que o prestador se aperceba. Assim, a empresa pode perder a oportunidade de recuperação, o que levará à perda do cliente para outro prestador de serviço.

De acordo com Stauss e Seidel (2008), os consumidores que não reclamam diretamente ao prestador do serviço representam a porção invisível de um “*iceberg* de insatisfação do consumidor”. Isto é, as empresas não sabem o tamanho real do “*iceberg*” uma vez que apenas conhecem a parte “superficial” que representa os consumidores que expressam a sua insatisfação. Assim, a reclamação direta, apesar de muito útil para os gestores de serviços, é, por si só, um pobre indicador da real dimensão da insatisfação dos consumidores.

2. Comunicação a entidades terceiras

A comunicação a terceiros inclui sujeitos que são externos ao círculo social do consumidor e não estão diretamente envolvidos na criação da insatisfação, gerada pela falha (Singh, 1988).

Como propuseram vários autores nos seus modelos (Kim et al., 2010; Singh, 1988), este tipo de comportamento procura a ajuda de terceiros para tratar do incidente, através de ações legais, ou apenas para comunicar a sua insatisfação a outras pessoas, como a comunicação a agências de defesa do consumidor ou através dos meios de comunicação social, como em artigos de jornais, na televisão ou na rádio (Kim et al., 2010; Liu & McClure, 2001; Singh, 1988).

Geralmente, as pessoas envolvem-se em reclamações a entidades terceiras apenas depois de uma reclamação por voz sem sucesso, quando o consumidor conhece bem o sistema legal e outras agências formais, quando acreditam que as outras formas de reclamação não terão sucesso, quando experienciam elevados níveis de ansiedade sobre a situação ou quando têm atitudes negativas em relação às práticas de negócio da empresa (Singh, 1989; Singh & Wilkes, 1996; Tipper, 1997). Apesar deste comportamento representar uma pequena parte dos comportamentos dos consumidores insatisfeitos, pode representar consideráveis custos para a empresa, intervenção regulatória, grandes problemas de reputação (Singh, 1989; Tipper, 1997) e, potencialmente, levar a consideráveis riscos financeiros (Fisher, Garrett, Arnold & Ferris, 1999).

3. Passa-a-palavra

Este comportamento tem como objetivo a partilha da experiência negativa com membros de uma rede social, como a família, amigos, conhecidos ou grupos privados. Neste tipo de reação, estão incluídos os sujeitos que são internos ao círculo social do consumidor, mas não estão diretamente envolvidos na experiência de insatisfação (Singh, 1988).

Um consumidor que se envolva em passa-a-palavra, tem como objetivo espalhar a experiência que vivenciou no serviço, quer seja positiva, quer seja negativa. Após uma falha de serviço, sendo que a experiência do consumidor foi negativa, se este se envolver em passa-a-palavra, irá espalhar uma mensagem negativa sobre o serviço. O passa-a-palavra é visto na literatura de marketing de serviços como uma das mais persuasivas e eficazes formas de comunicação (Henricks, 1998; Marney, 1995) e, por conseguinte, é um dos comportamentos pós-falha que mais consequências negativas pode ter para a empresa. Esta forma de comunicação é particularmente importante nos serviços, uma vez que, uma pessoa não entende a totalidade do serviço antes do seu consumo (intangibilidade e inseparabilidade dos serviços) e, por isso, a informação de uma fonte que já experimentou esse serviço é procurada pelos consumidores (Bansal & Voyer, 2000; Bristor, 1990). Os consumidores que estão expostos a passa-a-palavra negativa, formam imagens desfavoráveis sobre o serviço e, assim, tendem a evitá-lo (Blodgett, Hill & Tax, 1997). De acordo com Sundaram, Mitra e Webster (1998), existem quatro motivos para um consumidor se envolver em passa-a-palavra negativo: (1) altruísmo (p.e. prevenir outros de experienciar o mesmo problema); (2) redução da ansiedade, (3) vingança, e (4) procura de conselhos.

Enquanto um consumidor satisfeito pode expressar a sua satisfação em média a quatro ou cinco pessoas, um consumidor insatisfeito pode expressar a sua insatisfação em média a nove ou dez pessoas (Brown & Reingen, 1987). Este efeito, atualmente, poderá ser ainda muito mais devastador graças aos novos meios de comunicação.

Nas últimas décadas esta forma de reclamação tem-se tornado cada vez mais importante e impactante devido ao rápido desenvolvimento da Internet. O passa-a-palavra eletrónico pode ser definido como uma opinião, crítica, recomendação ou declaração, positiva ou negativa, escrita via internet, sobre o uso ou características de certos serviços ou produtos. São múltiplos os canais da Internet por onde é possível partilhar a experiência, desde as redes sociais, *websites* específicos para o efeito, fóruns públicos ou através de blogues pessoais (Ergün & Kitapci, 2018; Kim et al., 2010; Tronvoll, 2012; Xiang & Gretzel, 2010).

A internet tem o poder de multiplicar os efeitos do passa-a-palavra, pois tem um grande impacto, não apenas no número de pessoas que podem ser influenciadas, mas também na rapidez da divulgação da informação (Cantalops & Salvi, 2014). Para além disso, esta opção não implica confronto, pelo que o *feedback* negativo impacta ainda mais o passa-a-palavra eletrónico. No passado, os consumidores limitavam-se a espalhar a sua experiência de serviço a um número limitado de pessoas; os consumidores atuais conseguem expressar as suas experiências muito mais facilmente através Internet e, podem influenciar seriamente a reputação da empresa, com apenas um comentário negativo *online* (Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh & Gremler, 2004). O passa-a-palavra eletrónico permite aos utilizadores da Internet ter acesso a toda a informação que pretendem sobre um certo serviço (Swanson & Kelley, 2001) e, assim, esta opção tornou-se a mais importante fonte de informação quando o consumidor pretende tomar uma decisão de compra (Litvin, Goldsmith & Pan, 2008).

4. Abandono do serviço e escolha de um concorrente

Na literatura, o abandono é conhecido como uma resposta onde o consumidor insatisfeito, voluntariamente, escolhe terminar a relação com o prestador do serviço e mudar para outro (Crie, 2003; Hirschman, 1970; Rogers et al., 1992; Singh, 1988). Pode ser definido como “uma terminação voluntária de uma relação de troca” (Singh, 1988, p. 94).

Andreasen (1977) afirma que, cerca de metade dos consumidores insatisfeitos que escolhem abandonar um serviço, mudam para outros prestadores do serviço. Este comportamento pretende sinalizar descontentamento com o desempenho do prestador de serviços, bem como reduzir a probabilidade de o consumidor experimentar a falha do serviço uma segunda vez. Assim sendo, esta resposta é um ato destrutivo para a organização, uma vez que deixam a empresa sem saber o que falhou (Crie, 2003).

5. Boicote ao serviço

Friedman (1985, p. 97) define boicote do consumidor como “uma tentativa de atingir determinados objetivos, encorajando outros consumidores a absterem-se de fazer compras em certos mercados”. Após uma falha de serviço, pode ocorrer boicote ao serviço, à marca ou à empresa uma vez que estas ações pretendem afetar negativamente os resultados organizacionais (Thelen & Shapiro, 2012).

O comportamento de boicote conjuga dois dos comportamentos anteriores: o abandono do serviço, uma vez que os consumidores interrompem a relação com a empresa (Hirschman, 1970), e a comunicação através de passa-a-palavra, já que estas ações coletivas têm o objetivo de expressar o descontentamento e a raiva (Hoffmann, 2014).

Mais uma vez, o poder da Internet multiplica os efeitos do boicote. Existem vários *sites* anti marcas que facilitam as ações coletivas contra uma marca, fornecendo poder aos consumidores e ativistas (Hoffmann, 2014), com um fórum para expressar o seu descontentamento, facilitar a troca de informação anti marca, organizar boicotes e coordenar ações judiciais. A presença de ferramentas *online* e a informação levou os consumidores ativistas a outro patamar. A Internet atrai os ativistas devido às suas capacidades de interação e a facilidade de difundir a mensagem para uma maior audiência de consumidores. Permite também comunicar com outros indivíduos da mesma opinião, o que leva ao aparecimento de uma identidade de grupo forte onde é criado um suporte entre indivíduos, através da criação de um movimento social ou político (Roper, 2002).

As empresas devem ter em conta o comportamento de boicote uma vez que pode prejudicar as vendas, a reputação da empresa e o seu valor de mercado (Chavis & Leslie, 2009; Davidson III, Worrell & El-Jelly, 1995; Pruitt & Friedman, 1986).

6. Retaliação

A retaliação do consumidor representa o esforço deste para punir e causar inconveniente à empresa pelos danos provocados (Walster, Berscheid & Walster, 1973), através de comportamentos agressivos contra a empresa. A retaliação pode ser física ou verbal e ocorre como consequência das perceções de injustiça e/ou como resposta a uma experiência insatisfatória (Funches, Markley & Davis, 2009; Huefner & Hunt, 2000).

Este comportamento inclui ações que criam custos ou perdas para a empresa (como a criação de trabalho extra ao funcionário, a danificação de produtos ou a solicitação de pedidos falsos), sujar o local, vandalizar, roubar e fazer ataques pessoais (através de linguagem abusiva ou agressão), com o objetivo do consumidor insatisfeito atingir um “estado de equidade psicológica” (Huefner & Hunt, 2000; Huefner & Hunt, 1994; Huefner, Parry, Payne & Otto, 2002).

Os consumidores que se envolvem neste comportamento são denominados “consumidores terroristas”. São os que experienciam um elevado grau de insatisfação e que

procuram ativa e sistematicamente oportunidades para criticar e denegrir a reputação da empresa (Heskett, Jones, Loveman, Sasser & Schlesinger, 1994; Tronvoll, 2012).

Contudo, este estudo não examinará o comportamento de retaliação por se tratar de um comportamento ilegal e usado com muito pouca frequência pelos consumidores (Huefner et al., 2002).

7. Não fazer nada

Ao contrário das respostas comportamentais anteriores, a opção de não fazer nada insere-se numa resposta não comportamental. Esta reação, apesar de não ser considerada um comportamento de reclamação do consumidor, merece atenção e deve ser incluída num modelo de comportamento de reclamação do consumidor, como uma dimensão separada (Day & Landon, 1977; Kim et al., 2010; Kitapci & Dortyol, 2015). Segundo Rogers et al. (1992), este comportamento significa ignorar a insatisfação proveniente da falha, sendo a resposta mais comum à insatisfação (Oliver, 1997).

Esta não-ação pode ter várias razões. Uma delas é a esperança que as coisas vão melhorar no futuro, pelo facto de haver custos elevados de mudança de serviço, falta de melhores alternativas, comodidade da localização do serviço ou, simplesmente, devido ao hábito do consumidor em utilizar aquele serviço (Hirschman, 1970). O consumidor pode ainda achar que as suas reclamações não são bem-vindas, que é um desperdício de tempo, que ninguém o irá ouvir ou, simplesmente, pode não saber a quem reclamar (Barlow, 1996).

Há, pois, uma grande variedade de reações, umas mais pacíficas, outras mais violentas; umas mais discretas, outras com mais visibilidade; umas mais imediatas, outras desfasadas. Assim sendo, é bom ter em conta que, num encontro de serviço, facilmente se encontram indivíduos com diferentes características, diferentes maneiras de pensar, de sentir e de agir. Logo, cada indivíduo percebe e reage a uma situação de maneira diferente.

2.2.2. Fatores diferenciadores dos consumidores num encontro de serviço

De acordo com Hofstede (1991), cada pessoa tem uma programação mental humana, que se rege por três níveis (**Figura 1**). A base de tudo é a própria *natureza humana* que é inerente e universal aos indivíduos. Esta representa o que todos os seres humanos têm em comum e que nos distingue de outros seres vivos; é o “sistema operativo” que herdamos e

que determina o funcionamento físico e psicológico dos seres humanos. De seguida, a *cultura*, que é específica a um grupo ou categoria e é aprendida; é um fenómeno coletivo, porque é, em parte, partilhado com outras pessoas que vivem no mesmo ambiente social (ambiente esse onde é aprendida). A cultura não deriva dos genes, mas sim do ambiente social. Por fim, encontra-se a *personalidade* que é específica de um indivíduo, inerente e aprendida; é o único conjunto pessoal de programa mental que não é partilhado com mais nenhum humano, pois é baseado nos genes de cada pessoa e é parcialmente aprendido (influenciado pela cultura e pelas experiências pessoais únicas).

Figura 1 - Programação mental humana.



Fonte: Hofstede (1991, p. 6)

Assim sendo, um prestador de serviço pode ter que lidar com clientes totalmente diferentes e que requerem diferentes atenções e abordagens, devido ao facto de possuírem diferentes personalidades ou diferentes culturas. Numa era cada vez mais globalizada, existe um interesse crescente das empresas de serviços se expandirem para outros mercados internacionais (Zhang et al., 2008) ou de terem de prestar serviços a clientes com diferentes culturas - *inward export* (Björkman & Kock, 1997; McLaughlin & Fitzsimmons, 1996). Devido a isto, este estudo pretende analisar uma das componentes: a cultura.

2.3. Cultura nacional

A cultura pode ser definida como “a programação coletiva da mente, que distingue os membros de um grupo ou categoria, de pessoas de outro grupo ou categoria” (Hofstede, 1991, p. 9). De forma resumida, a cultura é um “sistema de significados partilhados” (Fischer, 2009, p. 25). Não se trata de uma característica única dos indivíduos; engloba um número de

peessoas que cresceram com a mesma educação e com a mesma experiência de vida (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010). É um conceito que abrange elementos como valores partilhados, normas e crenças que, coletivamente, distinguem um grupo particular de pessoas, de outro (Pizam, Pine, Mok & Shin, 1997), que são incutidos nos indivíduos desde muito cedo (Otaki, Durreit, Richards, Nyquist & Pennebaker, 1986), são resistentes à mudança (Hofstede, 1991) e permanecem evidentes em qualquer lugar (Pizam & Sussmann, 1995). Um exemplo desses grupos de cultura são os países (Hofstede, 1991).

Culturas diferentes implicam programas mentais diferentes, que levam a motivações, ações, reações e comportamentos diferentes, entre os indivíduos de cada sociedade ou país (Bao & Zhang, 2011; Hofstede & McCrae, 2004; Kassim & Asiah Abdullah, 2010).

Geert Hofstede foi dos primeiros autores a medir as diferenças culturais e nacionais. As suas dimensões são amplamente usadas e aceites em estudos extensivos de comparação de culturas (Keillor, Lewison, Hult & Hauser, 2007; Pantouvakis, 2013). O modelo das dimensões de Hofstede tem-se demonstrado popular devido ao facto de abranger a maioria das conceptualizações de cultura desenvolvidas nas últimas décadas (Yoo, Donthu & Lenartowicz, 2011), ter sido citado como a teoria mais importante no estudo da cultura e ter sido provado que é benéfico para estudos internacionais e interculturais (Patterson, Cowley & Prasongsukarn, 2006).

As dimensões mais utilizadas da cultura são as apresentadas por Hofstede (1980), por Hofstede e Bond (1988), através de um instrumento chamado *Values Survey Module* (VSM), e por Hofstede et al. (2010) num instrumento chamado *World Values Survey*, que compreendem: a Distância ao Poder, o Individualismo/ Coletivismo, o Evitamento de Incerteza, a Masculinidade/ Feminilidade, a Orientação de Longo Prazo/ Curto Prazo e a Indulgência/ Restrição.

1. Culturas com Alta Distância ao Poder (CADP)/ Culturas com Baixa Distância ao Poder (CBDP)

Esta dimensão reflete o grau em que os membros de um grupo menos poderoso, por exemplo a família, aceitam e esperam que o poder seja distribuído desigualmente. O nível de distância ao poder de uma sociedade é criado nos familiares, através da forma como as crianças são educadas a ser obedientes ou a ter iniciativa.

As *culturas de alta distância ao poder* (CADP) toleram as desigualdades sociais altas, aceitam diferenças de rendimento e a distribuição de poder. Nestas sociedades, é valorizada a obediência, a conformidade, a autoridade e a supervisão.

Nas *culturas com baixa distância ao poder* (CBDP), as pessoas esforçam-se para equilibrar a distribuição de poder e procuram justificação para a sua desigualdade. É esperado que as pessoas sejam todas tratadas de modo igual e que o poder seja partilhado entre os indivíduos de diferentes níveis hierárquicos (Brettel, Engelen, Heinemann & Vadhanasindhu, 2008). Estes valorizam a independência e a competição entre indivíduos (Reisinger & Turner, 1998).

2. Culturas Individualistas (CIv)/ Culturas Coletivistas (CCv)

Esta dimensão distingue as sociedades que definem a identidade de uma pessoa pelas escolhas e conquistas pessoais, das sociedades que definem uma pessoa pelo caráter de grupos coletivos, a que o indivíduo pertence. Ou seja, refere-se ao grau em que as pessoas preferem agir como indivíduos ou como membros de grupos.

Em *sociedades individualistas* (CIv), as pessoas tendem a ter uma visão independente de si próprias, e todas as pessoas esperam ser vistas como “familiares”, não sendo evidente a ideia de grupo. Estes focam-se mais nos objetivos pessoais, bem-estar pessoal, liberdade pessoal, autorresponsabilidade e exibem comportamentos que refletem as necessidades e preferências individuais. Em *sociedades coletivistas* (CCv), as pessoas têm uma visão interdependente de si próprias e são integradas, desde a nascença, em grupos coesivos e fortes, que as protegem em troca de lealdade. O comportamento destas pessoas é influenciado pelas necessidades de um grupo, em vez das necessidades próprias (Aaker & Maheswaran, 1997). Os indivíduos de CCv tendem a identificar-se como membros de um grupo e atribuem maior importância às relações sociais, papéis sociais, interesses coletivos, obrigações para com os outros, harmonia social e normas sociais (Chan & Wan, 2008; Wan, 2013). Estes não são apenas sensíveis às suas necessidades, mas também aos sentimentos e pensamentos dos outros.

3. Culturas com Masculinidade (CM)/ Culturas com Feminilidade (CF)

Esta dimensão é definida como a importância dada às conquistas ou à harmonia interpessoal, que caracterizam as diferenças de género em algumas culturas nacionais.

As *culturas com masculinidade* (CM) são definidas como sociedades onde os valores dominantes são o sucesso, o dinheiro e o material. O lado assertivo, competitivo e a pouca

preocupação com os sentimentos dos outros, caracteriza melhor estas sociedades. As *culturas com feminilidade* (CF) são definidas como sociedades onde os valores dominantes são a proteção dos outros e a qualidade de vida. O lado modesto, orientado para as relações e a solidariedade caracterizam melhor estas sociedades.

As mulheres em CF têm a mesma modéstia e valores protetores que os homens. Por outro lado, em CM, as mulheres são um pouco assertivas e competitivas, mas não tanto como os homens. Então, nesses países existe um *gap* entre valores dos homens e valores das mulheres.

4. Culturas com Alto Evitamento de Incerteza (CAEI)/ Culturas com Baixo Evitamento da Incerteza (CBEI)

Esta dimensão cultural considera a tolerância de uma sociedade perante o risco e a ambiguidade. Indica qual o grau em que uma cultura programa os seus membros para se sentirem confortáveis ou desconfortáveis numa situação desestruturada (estranha, desconhecida, surpreendente e diferente do usual).

Em *culturas com alto evitamento de incerteza* (CAEI), os indivíduos tendem a minimizar a possibilidade de tais situações, através de leis restritas e regras. Estas pessoas tendem a ser mais rígidas e avessas ao risco.

Em *culturas com baixo evitamento de incerteza* (CBEI), as pessoas são mais tolerantes a diferentes opiniões e têm o menor número de regras possíveis. Estas pessoas tendem a ser mais despreocupadas.

5. Culturas com Orientação de Longo Prazo (COLP)/ Culturas com Orientação de Curto Prazo (COCP)

Esta dimensão refere-se ao “grau em que os indivíduos se envolvem em comportamentos orientados para o futuro, como o planeamento, o investimento no futuro e o atraso da gratificação individual ou coletiva” (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004, p. 12). Ou seja, diz respeito às diferenças entre os indivíduos que exibem uma perspectiva orientada para o futuro ou orientada para os valores históricos e para o presente.

Os valores associados às *culturas com orientação de longo-prazo* (COLP) são a poupança, estabilidade, perseverança, respeito pela tradição e pelo futuro. Estas pessoas preocupam-se

mais com a maneira como as relações podem ajudar os indivíduos no futuro (Barkema & Vermeulen, 1997).

Os valores associados às *culturas com orientação de curto-prazo* (COCP) são o cumprimento de obrigações sociais e a harmonia social. É uma cultura que se preocupa com o presente e com o passado, e não faz esforço para construir relações de longo prazo. Estas pessoas focam-se mais em benefícios diretos das ações (Lam, Lee & Mizerski, 2009).

6. Culturas com Indulgência (CIg)/ Culturas com Restrição (CR)

Esta dimensão cultural refere-se ao grau em que um membro de uma sociedade tenta controlar os seus desejos e impulsos.

As *culturas com indulgência* (CIg) tendem a permitir uma gratificação, relativamente livre, de desejos humanos básicos e naturais, relacionados com diversão e vida.

Por outro lado, as *culturas com restrição* (CR) têm a convicção de que tal gratificação precisa de ser contida e regulada por normas rígidas.

Em suma, a cultura de um país pode ser representada por estas seis dimensões culturais. Cada país apresenta um índice de cada uma destas dimensões culturais. Se um país apresentar um baixo/ elevado índice de uma determinada dimensão cultural, significa que os indivíduos desse país apresentam, de um modo geral, as características supramencionadas.

2.4. Cultura nacional e reações a falhas de serviços

Os consumidores de diferentes culturas têm diferentes expectativas e perceções da qualidade de um serviço (Liu et al., 2001; Wang & Mattila, 2011; Zhang et al., 2008), envolvem-se em diferentes comportamentos relacionais (Donthu & Yoo, 1998) e apresentam também diferentes reações a falhas de serviços (Chan & Wan, 2008; Huang, Huang & Wu, 1996; Liu & McClure, 2001; Patterson et al., 2006; Yuksel et al., 2006). Isto acontece porque a cultura influencia as perceções que o consumidor tem do que é socialmente aceitável (Wang & Mattila, 2011; Zhang et al., 2008).

Em contexto de interações sociais entre consumidores e empresas de serviços, especialmente no caso de ocorrerem falhas de serviços, várias pesquisas têm demonstrado que as dimensões culturais têm influência relevante (Matos, Fernandes, Leis & Trez, 2011,

p. 215). O modelo das dimensões de Hofstede tem elevada pertinência nos negócios internacionais, permitindo explicar as diferenças culturais nas atitudes e comportamentos do consumidor (Ladhari, Pons, Bressolles & Zins, 2011; Soares, Farhangmehr & Shoham, 2007; Van Birgelen, de Ruyter, de Jong & Wetzels, 2002).

1. Culturas com Alta Distância ao Poder (CADP)/ Culturas com Baixa Distância ao Poder (CBDP)

De acordo com Furrer et al. (2000), numa CADP, o consumidor pode sentir-se “poderoso” ou “fraco” relativamente ao prestador de serviço. Donthu e Yoo (1998) afirmaram que os consumidores são “fracos” quando o serviço requer elevado grau de conhecimento profissional por parte do prestador do serviço (p.e. médicos, consultores, contabilistas, advogados). Em serviços onde o prestador do serviço é considerado ter um menor *status* (p.e. em hotéis, restaurantes, retalho), os consumidores destas sociedades consideram-se mais “poderosos” que o prestador do serviço (Mattila, 1999).

Durante a interação do serviço, um consumidor que se considera “poderoso” vai aumentar a sua posição social em relação ao prestador do serviço (Stauss & Mang, 1999), especialmente na maneira como o serviço é entregue (como por exemplo, a cortesia e o respeito) (Wong, 2004). Assim, o consumidor espera um excelente tratamento e empatia da parte do prestador do serviço e espera que este se esforce para oferecer um nível de serviço elevado (Furrer et al., 2000; Mattila, 1999). Consequentemente, os consumidores “poderosos” tendem a reclamar diretamente, quando ocorre uma falha de serviço (Furrer et al., 2000) e a envolver-se em ações públicas e legais (Ngai et al., 2007).

Quando o consumidor é “fraco”, este reconhece que não tem capacidades e conhecimentos sobre o assunto e, por isso, não atribui muita importância à capacidade de resposta e empatia por parte do prestador do serviço (Tsoukatos & Rand, 2007). Os prestadores de serviço que ajudam os clientes a tomar decisões ou que trabalham como agentes que resolvem os problemas do consumidor e satisfazem as suas necessidades, são considerados como tendo poder sobre o consumidor (Emerson, 1962). Assim, quando ocorre uma falha de serviço, os clientes “fracos”, de uma CADP, apesar de considerarem que um serviço “poderoso” tem mais capacidades de lidar com a reclamação, estão menos predispostos a reclamar se se sentirem com menos poder (Jahandideh, Golmohammadi, Meng, O’Gorman & Taheri, 2014) e a tolerar um mau serviço, devido à sua tolerância para

desigualdades no poder (Donthu & Yoo, 1998; Heung & Lam, 2003), optando por se envolver em passa-a-palavra ou optando por não tomar nenhuma ação, mesmo estando insatisfeitos (Ergün & Kitapci, 2018; Huang et al., 1996; Yuksel et al., 2006).

Por outro lado, em CBDP, todos são tratados de modo indistinto, ou seja, têm todos o mesmo “grau de importância” (Ngai et al., 2007). Nestas culturas, os funcionários estão mais dispostos e capazes de ajudar os seus clientes uma vez que têm, geralmente, mais contacto com os clientes (Brettel et al., 2008) e os consumidores esperam elevada qualidade e confiança do serviço e grande capacidade de resposta do funcionário (Donthu & Yoo, 1998). Então, os indivíduos destas sociedades têm mais propensão a reclamar no local ou a abandonar, quando ocorre uma falha (Huang et al., 1996), pois não se sentem inibidos de manifestar uma reclamação, já que reclamar é entendido como um direito do consumidor e não é visto como um desafio à autoridade, como em CADP (Ngai et al., 2007).

Assim, espera-se que os indivíduos de CADP, reajam de forma diferente a uma falha de serviço, dos indivíduos de CBDP (H1a), que os indivíduos de CADP reagem de forma diferente entre um serviço “poderoso” e “fraco” (H1b) e, que os indivíduos de CBDP reajam da mesma forma entre um serviço “poderoso” e “fraco” (H1c₀).

H1a: *Consumidores pertencentes a países com culturas com alta distância ao poder reagem de forma diferente, a uma falha de serviço, de consumidores pertencentes a países com culturas com baixa distância ao poder.*

H1b: *Consumidores pertencentes a países com culturas com alta distância ao poder reagem de forma diferente, entre uma falha de serviço “poderoso” e uma falha de serviço “fraco”.*

H1c₀: *Consumidores pertencentes a países com culturas com baixa distância ao poder reagem da mesma forma, entre uma falha de serviço “poderoso” e uma falha de serviço “fraco”.*

2. Culturas Individualistas (CIv)/ Culturas Coletivistas (CCv)

Numa interação de serviço, os indivíduos de CCv gostam de manter a harmonia social, não gostam de conflitos e gostam de demonstrar boa vontade. Estes indivíduos apreciam a confiança e o compromisso na relação consumidor-prestador do serviço (Voss, Roth, Rosenzweig, Blackmon & Chase, 2004). Contrariamente a estes, os indivíduos de CIv procuram num encontro de serviço, a variedade e o prazer individual (Hofstede, 1991), esperam uma maior adaptação do serviço às suas necessidades (Stauss & Mang, 1999), mais

prazer imediato da experiência do serviço (Mattila, 1999) e mais qualidade do serviço (Furrer et al., 2000).

Alguns estudos como o de Furrer et al. (2000) e Chan e Wan (2008) afirmam que os consumidores de CIv são menos tolerantes a uma falha de serviço, em geral, devido à elevada autoconfiança, independência e autorresponsabilidade. Uma vez que as pessoas de CIv estão voltados para a eficiência, esperam e exigem também a eficiência dos outros, o que faz com que sintam frustração por não atingirem os seus objetivos pessoais. Já os consumidores de CCv não percebem tanta severidade nas potenciais perdas (Bontempo, Bottom & Weber, 1997). Estes valorizam fortemente o respeito, o *status* e a “face”^[2] nos comportamentos sociais (Hui & Au, 2001).

Devido à importância dos recursos económicos para as pessoas de CIv, estes, na sua característica de independência e autoexpressão, e pela natureza orientada para a recuperação da reclamação, têm mais tendência a reclamar diretamente sobre a falha de serviço, a reclamar a terceiros (Chan & Wan, 2008; Liu & McClure, 2001) ou, uma vez que as pessoas de CIv expressam mais facilmente o seu desagrado, têm mais predisposição para se juntar a boicotes (Hoffmann, 2014). Por outro lado os consumidores de CCv têm pouco interesse em procurar a recuperação em grupos fora do seu círculo social (Chan & Wan, 2008). Estes têm tendência a manter a harmonia social, a evitar confrontos diretos (Chun-Tung Lowe & Corkindale, 1998; Liu & McClure, 2001) e a manter, não só a sua “face”, como também a dos outros envolvidos na situação (Wan, 2013). Para estes, humilhar alguém em público é indelicado e fá-los perder a “face” e ficar com vergonha (Liu & McClure, 2001; Ngai et al., 2007). Como as pessoas de CCv não gostam de expressar os seus sentimentos negativos em público, nem de perder a “face”, estes tendem a não reclamar diretamente ao prestador do serviço. Devido à importância que dão a pertencer a um grupo fechado e de compromisso, optam por espalhar passa-a-palavra negativa aos amigos e familiares, como forma de aconselhamento, e a não regressar ao serviço (Kitapci & Dortyol, 2009; Liu & McClure, 2001).

² A face é um recurso socialmente valorizado que se afirma apenas através de interações sociais (Goffman, 1967). A face não é a nossa imagem atual, mas é a autoimagem que queremos que demonstre aos outros, a nossa posição social, *status* e credibilidade (Ginkel, 2004). Diversos autores reconhecem que a face tem impacto numa variedade de interações sociais, tais como em negociações, comportamentos organizacionais, gestão de conflitos (Oetzel et al., 2001; White, Tynan, Galinsky & Thompson, 2004), na tomada de decisões do consumidor (Bao, Zhou & Su, 2003) e nas reações dos consumidores a falhas de serviços (Chan, Wan & Sin, 2009).

De acordo com Huang et al. (1996), os consumidores de CIv, para além de estarem mais predispostos a reclamar ao gerente, também tendem mais a avisar a família e amigos, e a abandonar o serviço, enquanto os de CCv estão mais predispostos a não tomar nenhuma ação. Resumidamente, as pessoas de CIv, contrariamente às pessoas de CCv, são mais abertas na comunicação e tendem a exprimir as suas emoções, encaram ativamente os problemas e não evitam conflitos (Gelfand, Bhawuk, Nishii & Bechtold, 2004). Porém, Park, Kim e O'Neill (2014) defendem o contrário: indivíduos de CCv demonstram uma maior tendência para todos os tipos de comportamentos de reclamação (voz, ações privadas e terceiros), do que os indivíduos de CIv.

Face a esta indefinição, é proposta a hipótese H2.

H2: *Consumidores pertencentes a países com culturas individualistas reagem de forma diferente, a uma falha de serviço, de consumidores pertencentes a países com culturas coletivistas.*

3. Culturas com Masculinidade (CM)/ Culturas com Feminilidade (CF)

As pessoas de CM têm altas expectativas do serviço e atribuem muito valor ao bom serviço. Assim, nestas sociedades, é esperado que a masculinidade aumente a distância entre expectativa e perceção do serviço, uma vez que as expectativas são mais elevadas (Wong, 2004). Indivíduos de CM, frequentemente, evocam comportamentos assertivos, agressivos, críticos e preocupam-se menos com os sentimentos dos outros, o que se traduz em maiores níveis de insatisfação e em atitudes de deslealdade ao serviço, perante uma falha. Por outro lado, pessoas de CF, onde há mais ternura e simpatia pelos outros e onde a assertividade não é uma característica desejável, adotam comportamentos mais moderados nas críticas e nas suas avaliações, e apresentam maior tendência de lealdade do que os indivíduos de CM (Erdmann & Crotts, 2000).

Indivíduos de CM estão mais predispostos a querer as coisas corretas, resultando em mais reclamações no local, devido à procura de compensação material após uma falha de serviço (Kindel, 1983) e na partilha da insatisfação com agências de defesa do consumidor que lutem pelos seus direitos (Yuksel et al., 2006). Contrariamente, indivíduos de CF estão menos predispostos a reclamar no local (Huang et al., 1996). Daqui resulta a hipótese H3.

H3: *Consumidores pertencentes a países de cultura com masculinidade reagem de forma diferente, a uma falha de serviço, de consumidores pertencentes a países de culturas com feminilidade.*

4. Culturas com Alto Evitamento de Incerteza (CAEI)/ Culturas com Baixo Evitamento de Incerteza (CBEI)

Nesta dimensão, é importante analisar as falhas em serviços frequentes e em serviços não frequentes, uma vez que indivíduos de CAEI reagem de maneiras diferentes consoante a frequência de utilização do serviço (Furrer et al., 2000).

Quando o serviço que falha é um serviço que o consumidor costuma utilizar com frequência, um indivíduo de CAEI tende a não abandonar, não espalhar passa-a-palavra negativa ou a não reclamar diretamente, porque mudar de um serviço a que estão habituados requer um grau de incerteza, e espalhar passa-a-palavra negativa ou reclamar pode ser um risco na relação com o prestador do serviço, que os indivíduos de CAEI querem evitar (Liu et al., 2001).

Caso o serviço que falha seja um serviço que o consumidor não costuma frequentar tantas vezes, existe um grau de incerteza e ambiguidade no regresso a esse serviço desconhecido pelos indivíduos de CAEI (Furrer et al., 2000), já que estes procuram minimizar o potencial de falhas no futuro (Wong, 2004), pois pertencem a culturas onde se sentem desconfortáveis com situações desestruturadas e inesperadas e, por isso, tendem a prevenir essas situações. Assim sendo, é expectável que em serviços visitados pela primeira vez essa incerteza seja ainda maior.

Já as pessoas de CBEI tendem a mudar, espalhar passa a palavra negativa ou a reclamar (Liu et al., 2001), quer seja um serviço frequente, quer seja um serviço infrequente (Furrer et al., 2000). Isto acontece porque aceitam a incerteza como algo normal na vida (Hofstede, 1991).

Assim, surgem três hipóteses (H4a, H4b e H4c₀).

H4a: *Consumidores pertencentes a países com culturas com baixo evitamento de incerteza reagem de forma diferente, a uma falha de serviço, de consumidores pertencentes a países com culturas com alto evitamento de incerteza.*

H4b: *Consumidores pertencentes a países com culturas com alto evitamento de incerteza reagem de forma diferente, entre uma falha de um serviço habitual, e uma falha de um serviço visitado pela primeira vez.*

H4c₀: *Consumidores pertencentes a países com culturas com baixo evitamento de incerteza reagem da mesma forma, entre uma falha de um serviço habitual, e uma falha de um serviço visitado pela primeira vez.*

5. Culturas com Orientação de Longo Prazo (COLP)/ Culturas com Orientação de Curto Prazo (COCP)

Durante uma interação de serviço, os consumidores de COLP têm uma expectativa de serviço mais baixa, do que as pessoas de COCP, que esperam um serviço perfeito (Donthu & Yoo, 1998).

Uma vez que os indivíduos pertencentes a uma COLP preferem sacrificar algo hoje para obter algo melhor no futuro (Hofstede, 1991), estão mais dispostos a “dar tempo” ao prestador para fazer o serviço bem (Donthu & Yoo, 1998). Assim, se o serviço falhar, as pessoas de COLP, que priorizam as relações e a estabilidade, toleram melhor uma experiência negativa num serviço (Suh et al., 2013). Por outro lado, as pessoas de COCP, que se preocupam mais com o cumprimento de obrigações sociais, têm uma maior intenção de reclamar e de abandonar o serviço, do que os indivíduos de COLP. Daqui surge a hipótese H5.

H5: Consumidores pertencentes a países com culturas com orientação de longo prazo reagem de forma diferente, a uma falha de serviço, de consumidores pertencentes a países com culturas com orientação de curto prazo.

6. Culturas com Indulgência (CIg)/ Culturas com Restrição (CR)

Num encontro de serviço, os indivíduos de CIg, geralmente, têm níveis mais baixos de disciplina moral e não têm tanta predisposição a seguir normas rigorosas (como por exemplo, respeitar uma fila), como em CR.

Em CIg, é mais desejável que as necessidades básicas humanas sejam gratificadas, ou seja, as pessoas agem no sentido de atingir os seus objetivos pessoais. As pessoas são encorajadas a expressar as suas emoções e a aproveitar a vida (Hofstede et al., 2010; Maleki & de Jong, 2014). As pessoas têm mais liberdade de escolha pessoal e controlo sobre a sua vida, e tendem a experienciar maior felicidade (Hofstede et al., 2010). Pessoas com emoções positivas respondem melhor às necessidades dos outros e tendem a ajudar mais. Por outro lado, os desejos básicos das pessoas e emoções das pessoas de CR são limitadas pelas normas sociais, resultando em emoções relativamente mais negativas, e consequentemente, menor comportamento pró-social (Guo, Li & Qiao, 2018), ou seja, menor intenção de ajudar os outros.

Assim, espera-se que os indivíduos de CIg e CR apresentem diferenças nos comportamentos após uma falha de serviço. Para testar isso sugere-se a seguinte hipótese H6.

H6: *Consumidores pertencentes a países de culturas com indulgência reagem de forma diferente, a uma falha de serviço, de consumidores pertencentes a países de culturas com restrição.*

Em suma, de acordo com cada oposto de cada dimensão cultural, existem diferentes características que parecem impactar numa reação a uma falha de serviço. Os diferentes comportamentos referidos pelos autores, em cada dimensão cultural, estão sintetizados na **Tabela 2**.

Tabela 2 - Síntese com as diferentes reações dos indivíduos de diferentes culturas.

Distância ao poder	Individualistas/ Coletivistas	Masculinidade/ Feminilidade
(Huang et al., 1996; Donthu & Yoo, 1998; Brettel et al., 2008; Ngai et al., 2007): Pessoas de CBDP, têm mais propensão a reclamar ou a abandonar. (Furrer et al., 2000; Ngai et al., 2007): Em CADP, um consumidor “poderoso” tende mais a reclamar e a envolver-se em ações públicas e legais. (Donthu & Yoo, 1998; Huang et al., 1996; Heung & Lam, 2003; Ergün & Kitapci, 2018; Jahandideh et al., 2014): Em CADP, um consumidor “fraco” está menos propenso a reclamar; optam mais por passa-a-palavra ou por não tomar nenhuma ação.	(Chan & Wan, 2008; Liu & McClure, 2001; Hoffman, 2014): Em CIV têm mais tendência a reclamar diretamente, a reclamar a terceiros e a juntar-se a boicotes. (Kitapci & Dortyol, 2009); Liu & McClure, 2001; Chan & Wan, 2008): Em CCv, optam mais por espalhar passa-a-palavra negativa e a não regressar ao serviço. Reclamam menos diretamente. (Huang et al., 1996): Em CIV reclamam mais ao gerente, avisam mais a família e amigos, e abandonam mais o serviço. Em CCv tendem mais a não fazer nada. (Park et al., 2014): Em CCv, tendem mais para todos os tipos de reação (voz, privadas e terceiros).	(Huang et al., 1996; Erdmann & Crotts, 2000; Kindel, 1983; Yuksel et al., 2006): Em CM, estão mais predispostos a reclamações no local e a terceiros, em relação a CF.
Evitamento de incerteza	Orientação de LP/CP	Indulgência/ Restrição
(Liu et al., 2001; Furrer et al., 2000): indivíduos de CAEI tendem a não fazer nada, caso o serviço que falhou seja frequente. (Furrer et al., 2000; Wong, 2004): indivíduos de CAEI tendem a não regressar a um serviço não frequente que falhou. (Liu et al., 2001; Furrer et al., 2000): indivíduos de CBEI tendem a mudar, espalhar passa a palavra negativa ou a reclamar em qualquer serviço.	(Suh et al., 2013; Donthu & Yoo, 1998): indivíduos de COCP, têm uma maior intenção de reclamar e de abandonar um serviço, do que os indivíduos de COLP.	(Hofstede et al., 2010; Maleki & de Jong, 2014): em CIg, as pessoas são encorajadas a expressar as suas emoções. (Guo et al., 2018): em CR, os desejos básicos e emoções das pessoas são limitados pelas normas sociais, resultando em menor comportamento pró-social.

2.5. Conclusão da Revisão de Literatura

A revisão de literatura evidenciou os diferentes tipos de comportamentos como reação a uma falha de serviço, no que concerne às diferentes dimensões culturais de Hofstede. Há indivíduos que preferem reclamar diretamente ao prestador do serviço porque tencionam ter uma resposta e uma recuperação rápida, ou apenas para aliviar a frustração sentida. Existem ainda indivíduos que podem envolver-se em reclamação a terceiros, envolvendo-se em ações legais, caso a reclamação direta não funcione. Também ocorre, com frequência, os indivíduos envolverem-se em passa-a-palavra negativo, o que pode tornar-se o comportamento mais negativo para a empresa de serviços. Acompanhado, ou não, destas três formas de reclamação, o consumidor pode abandonar o serviço e escolher outro prestador, boicotar ou ainda retaliar o serviço que falhou. Por fim, existem clientes que, por diversas razões, não fazem nada e continuam a utilizar o serviço, ignorando a insatisfação.

Existem indivíduos de diferentes países que, devido às dimensões culturais que apresentam, podem exibir diferentes reações perante uma falha de serviço, pois têm diferentes percepções do que é socialmente aceite. Adicionalmente, dependendo do serviço (frequência de utilização do serviço e grau de “poder” do prestador do serviço), os consumidores podem reagir de maneira diferente, devido a certas dimensões culturais que apresentam (Evitamento de Incerteza e Distância ao Poder).

3. Estudo Empírico

Este estudo pretende perceber as diferenças culturais nas reações a falhas de serviços, analisando todas as dimensões culturais de Hofstede, bem como, perceber como o grau de “poder” do prestador do serviço e a frequência de utilização afetam as reações dos indivíduos nas dimensões culturais Distância ao Poder e Evitamento de Incerteza, respetivamente. Para isso serão abordadas questões mais específicas como:

- Compreender o impacto da dimensão cultural Distância ao Poder na reação a uma falha de um serviço “poderoso” e “fraco”.
- Compreender o impacto da dimensão cultural Individualismo/ Coletivismo na reação a uma falha de serviço.
- Compreender o impacto da dimensão cultural Masculinidade/ Feminilidade na reação a uma falha de serviço.
- Compreender o impacto da dimensão cultural Evitamento de Incerteza na reação a uma falha de um serviço habitual e visitado pela primeira vez.
- Compreender o impacto da dimensão cultural Orientação de Longo Prazo/ Orientação de Curto Prazo na reação a uma falha de serviço.
- Compreender o impacto da dimensão cultural Indulgência/ Restrição na reação a uma falha de serviço.

3.1. Hipóteses de investigação

No sentido de perceber se há diferenças nas reações a falhas, entre cada oposto de cada dimensão cultural de Hofstede e, para responder aos objetivos propostos, as hipóteses de investigação foram formuladas ao longo da última secção. Estas estão reunidas na **Tabela 3**.

Tabela 3 - Hipóteses de Investigação.

H1a: Consumidores pertencentes a países com culturas com alta distância ao poder reagem de forma diferente, a uma falha de serviço, de consumidores pertencentes a países com culturas com baixa distância ao poder.
H1b: Consumidores pertencentes a países com culturas com alta distância ao poder reagem de forma diferente, entre uma falha de serviço “poderoso”, e uma falha de serviço “fraco”.

H1c₀: Consumidores pertencentes a países com culturas com baixa distância ao poder reagem da mesma forma, entre uma falha de serviço “poderoso”, e uma falha de serviço “fraco”.
H2: Consumidores pertencentes a países com culturas individualistas reagem de forma diferente, a uma falha de serviço, de consumidores pertencentes a países com culturas coletivistas.
H3: Consumidores pertencentes a países com culturas com masculinidade reagem de forma diferente, a uma falha de serviço, de consumidores pertencentes a culturas com feminilidade.
H4a: Consumidores pertencentes a países com culturas com baixo evitamento de incerteza reagem de forma diferente, a uma falha de serviço, de consumidores pertencentes a países com culturas com alto evitamento de incerteza.
H4b: Consumidores pertencentes a países com culturas com alto evitamento de incerteza reagem de forma diferente, entre uma falha de serviço habitual, e uma falha de serviço visitado pela primeira vez.
H4c₀: Consumidores pertencentes a países com culturas com baixo evitamento de incerteza reagem da mesma forma, entre uma falha de serviço habitual, e uma falha de serviço visitado pela primeira vez.
H5: Consumidores pertencentes a países com culturas com orientação de curto prazo reagem de forma diferente, a uma falha de serviço, de consumidores pertencentes a países com culturas com orientação de longo prazo.
H6: Consumidores pertencentes a países com culturas com indulgência reagem de forma diferente, a uma falha de serviço, de consumidores pertencentes a países com culturas com restrição.

3.2. Metodologia mista

Esta investigação utiliza uma metodologia mista, no sentido de se complementarem. Numa primeira parte é feita uma pesquisa qualitativa exploratória e numa segunda, é feito um estudo quantitativo confirmatório. O objetivo é, através dos resultados obtidos na pesquisa qualitativa, criar bases para uma pesquisa quantitativa mais sustentada.

Para este estudo foram utilizados dois serviços, um serviço de restauração por ser considerado um serviço “fraco” (Furrer et al., 2000; Mattila, 1999), e um serviço de advocacia por representar um serviço “poderoso” (Chan & Wan, 2008; Donthu & Yoo, 1998; Furrer et al., 2000). Estes serviços foram os escolhidos, pois são serviços cuja internacionalização é uma realidade e, a gestão desses serviços irá beneficiar muito se souberem como reagem os indivíduos de diferentes culturas, após ocorrência de falhas. Estes mesmos serviços foram

também utilizados para perceber se existem diferenças no caso de ser um serviço habitual ou visitado pela primeira vez.

3.2.1. Estudo Qualitativo

A investigação qualitativa utilizada neste estudo foi desenvolvida através de uma abordagem indutiva, construindo a teoria através dos dados. O estudo qualitativo exploratório foi utilizado, no sentido de construir e lançar a teoria para posterior investigação quantitativa.

De acordo com DiCicco-Bloom e Crabtree (2006), as pesquisas qualitativas podem ser utilizadas para explorar significados ou percepções e para obter um melhor entendimento em algumas matérias. As entrevistas são um método muito utilizado pelos investigadores em investigações com dados qualitativos (Carson, Gilmore, Perry & Gronhaug, 2001) devido à sua flexibilidade, acessibilidade e inteligibilidade e, permitem também perceber o comportamento humano e organizacional, que muitas vezes são desconhecidos (Qu & Dumay, 2011). As questões abertas das entrevistas qualitativas permitem que a pessoa entrevistada conte a sua própria história, usando a sua própria linguagem (Lindlof & Taylor, 2017).

O objetivo neste estudo foi, através de entrevistas semiestruturadas, compreender as regularidades existentes nos serviços de restauração e nos serviços de advocacia, no que concerne a falhas nesses serviços e a comportamentos dos clientes após essas falhas. Nos serviços de restauração foram escolhidos restaurantes, desde os mais tradicionais até aos mais requintados e, nos serviços de advocacia foram escolhidos advogados com diferentes áreas de especialização, no sentido de obter informações mais vastas.

Para isso, foram realizadas entrevistas presenciais a seis funcionários de restaurantes e entrevistas telefónicas a quatro advogados, durante o mês de fevereiro e março de 2019. As questões colocadas durante as entrevistas foram:

- 1) Quais as falhas mais comuns que podem acontecer durante a prestação do serviço?
- 2) Quais os comportamentos mais comuns que o consumidor insatisfeito tem após uma falha do serviço?

Através dos resultados das entrevistas foi possível identificar as falhas mais comuns nos serviços de restauração (defeito nos pratos e demora na entrega dos mesmos) e nos serviços

de advocacia (fraca qualidade do trabalho e demora na entrega da resposta), bem como, foi possível estender os comportamentos pós-falha existentes na literatura e adaptar aos serviços em análise. Os resultados, apresentados com mais detalhe na secção seguinte (**Tabela 4**), servem de base para o estudo quantitativo, realizado posteriormente.

3.2.2. Estudo Quantitativo

Esta investigação foi feita através de uma abordagem dedutiva, uma vez que a teoria é proposta com base na revisão de literatura e pretende-se explicar relações entre as variáveis, através de testes estatísticos.

Com o objetivo de medir e testar as variáveis e de se verificarem as hipóteses de investigação, é utilizada uma metodologia de natureza quantitativa. A investigação recorre a um questionário *online* com perguntas fechadas. O tratamento estatístico dos dados obtidos ajuda a perceber as relações entre as variáveis, ter mais clareza e analisar vastos conjuntos de dados (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009).

O método do questionário *online* tem várias vantagens, como a recolha e tratamento de dados de forma automática, rápida e com custos reduzidos. Tem também a possibilidade de recolher uma grande quantidade de informação, obtenção de uma amostra geograficamente dispersa, anonimato das respostas, permite aos inquiridos responderem no momento que lhes é mais adequado, e evita o enviesamento de respostas através da potencial influência do pesquisador (Saunders et al., 2009).

Contudo, a utilização do método por questionário *online* possui alguns inconvenientes, como a impossibilidade de esclarecer dúvidas, de depender da ligação à internet por parte dos inquiridos, existe uma elevada resistência por parte do inquirido em responder, e impede o conhecimento das circunstâncias em que o questionário é respondido, seja pelo tempo que requer, seja pela natureza das questões. Apesar destes inconvenientes, esta é a abordagem mais comum na recolha de dados primários (Birks & Malhotra, 2006).

3.2.2.1. População alvo e amostra

Após a definição do método de investigação, torna-se necessário identificar a população-alvo. A população-alvo pode ser definida como o “conjunto de elementos ou objetos que possuem a informação procurada pelo investigador e, sobre os quais, devem ser feitas

inferências” (Birks & Malhotra, 2006, p. 321). A partir da definição da população-alvo, é que se determina a amostra.

A população-alvo foi definida tendo em conta as dimensões culturais dos vários países. Ou seja, a escolha foi feita por forma a obter países que permitissem a análise de cada oposto de cada dimensão cultural. A escolha dos países, nesta investigação, teve em conta a lacuna enorme das amostras de países utilizadas na literatura da cultura em falhas de serviços. A maioria dos estudos, apenas compara países da América do Norte com países da Ásia (Chan & Wan, 2008; Friedman, Olekalns & Oh, 2011; Lee, Khan & Ko, 2008; Mattila & Patterson, 2004; Park et al., 2014; Wan, 2013), extrapolando conclusões sobre as dimensões culturais, através de um número muito reduzido de países. Assim, a escolha dos países neste estudo prendeu-se, maioritariamente, com o objetivo de obter respostas de países, não só da América do Norte e da Ásia, como também de países da América do Sul, da Europa, da África e da Oceânica, ou seja, países de todos os continentes habitados.

De acordo com Cardon (2008), uma pesquisa intercultural deve conter, no mínimo, 10 a 15 países para não incorrer no risco de tratar as culturas de forma individual. Devido a esse facto, foram escolhidos 12 países para este estudo: Estados Unidos da América, Brasil, Portugal, Espanha, França, Alemanha, Itália, Áustria, Finlândia, África do Sul, China e Austrália, por serem países considerados de médio a muito alto desenvolvimento humano pela Organização das Nações Unidas [ONU] (2018), pelo que se considera que estes são países com bom conhecimento dos serviços em estudo.

Após a escolha da população-alvo, foi utilizada uma amostragem por conveniência, pois permite uma maior facilidade funcional, porém não permite a elaboração de afirmações nem a generalização com rigor estatístico (Marôco, 2010). As amostras de cada país pretendem, assim, representar o seu país.

3.2.2.2. Construção do questionário

Depois de definida a população-alvo e a amostra, iniciou-se a construção do questionário.

Uma vez que o objetivo da investigação é avaliar as reações a falhas de serviços, foi utilizado um método experimental baseado em cenários, para as falhas de serviços. Este foi o método escolhido, já que permite evitar a tendência relacionada com os autorrelatos retrospectivos, que estão limitados à racionalização e que podem não ser consistentes. Assim,

o uso de cenários é justificável porque permite evitar os problemas da imposição intencional de falhas de serviços nos consumidores e permite minimizar o viés da memória, que está presente, muitas vezes, em autorrelatos de falhas de serviços (Smith, Bolton & Wagner, 1999).

O uso de cenário permite um maior controlo e manipulação de variáveis de interesse, do que as abordagens de pesquisa retrospectivas (Bitner, 1990). Para além disso, impondo falhas de serviço aos consumidores, é possível garantir que todos os inquiridos estão perante as mesmas falhas, mantendo maior consistência. Esta é uma ferramenta muito utilizada em falhas de serviços (Smith & Bolton, 1998) e, que permite identificar a reação dos consumidores (Mattila, 2001; Yuksel et al., 2006).

Para obter os dados necessários para este estudo, foram descritos quatro cenários de falhas de serviço. Dois cenários com falhas num serviço de restauração (serviço “fraco”), sendo que um deles pede ao inquirido que pense num restaurante onde costuma jantar com frequência (“serviço habitual”), e outro pretende que o inquirido imagine um restaurante onde vai jantar pela primeira vez (“serviço visitado pela primeira vez”). Os outros dois cenários contêm falhas num serviço de advocacia (serviço “poderoso”), sendo que, tal como para os serviços de restauração, também foi pedido que pensasse ou imaginasse no seu advogado habitual (“serviço habitual”), e no outro foi pedido que imaginasse um advogado que estaria a visitar pela primeira vez (“serviço visitado pela primeira vez”).

Os cenários das falhas foram elaborados com base no estudo qualitativo, ou seja, as falhas mais comuns identificadas previamente foram utilizadas para a construção dos cenários, para que sejam o mais familiar possível para todos os inquiridos. Uma vez que alguns autores afirmam que, falhas no procedimento do serviço ou falhas no resultado do serviço produzem diferentes efeitos entre culturas (Chan & Wan, 2008; Chan, Wan & Sin, 2007; Wong, 2004), foram descritas duas falhas para cada serviço, uma com uma falha no resultado e outra com uma falha no procedimento (baseadas nos resultados do estudo qualitativo, apresentados na secção seguinte), para que não pudessem influenciar a resposta do inquirido. A falta de ingredientes no prato da comida e a fraca qualidade do trabalho do advogado pretendem indicar uma *falha no resultado* proveniente do serviço; a demora na entrega da comida e a demora na entrega da resposta do advogado, pretendem designar uma *falha no procedimento* do serviço.

Após a apresentação de cada cenário, foi pedido ao inquirido para avaliar, numa escala de Likert de 1 a 7, em que 1 significa “Nunca iria reagir dessa forma”, 4 significa “Tanto pode acontecer como não acontecer” e 7 significa “Iria sempre reagir dessa forma”, o que faria entre os comportamentos pós-falha existentes, caso lhe acontecesse a situação. O desenvolvimento das expressões comportamentais foram baseados nos estudos de Singh (1988), Liu e McClure (2001), Volkov, Harker e Harker (2002), Kitapci e Dortyol (2009) e Huefner e Hunt (2000), e na revisão de literatura efetuada anteriormente. Para além disso, para cada serviço, foram adaptadas as expressões, baseadas no estudo qualitativo realizado anteriormente, que permitiram alargar as possíveis reações dos inquiridos.

Para analisar a cultura dos países, variável essencial para o estudo, não foi realizada nenhuma questão sobre a cultura aos inquiridos. Ao invés, foram utilizados os índices que Hofstede atribuiu das 6 dimensões culturais, a cada um dos países em estudo. Neste índice, 1 representa o extremo mínimo de cada dimensão e 100 representa o extremo máximo de cada dimensão. Ou seja, o máximo de individualismo, de distância ao poder, de masculinidade, de evitamento de incerteza, de orientação de longo prazo e de indulgência possível é representado pelo índice 100. Por outro lado, o mínimo de individualismo (máximo coletivismo), de distância ao poder, de masculinidade (máximo de feminilidade), de evitamento de incerteza, de orientação de longo prazo (máximo de orientação de curto prazo) e de indulgência (máximo de restrição) é representado pelo índice 1. Os índices de cada dimensão cultural, atribuídos aos países em estudo, por Hofstede estão apresentados nos *Anexos (Anexo 1)*.

Estes valores foram adicionados à base de dados no SPSS. Uma vez que são valores contínuos, isto é, existem países com índices de cada dimensão cultural que não são nem o extremo inferior, nem o extremo superior, foram retirados de cada dimensão cultural os países cujo respetivo índice estivesse compreendido entre os valores 35 e 65. Com isto pretendeu-se retirar da análise de cada dimensão cultural, os países cujos valores são intermédios e, que poderiam interferir na análise pretendida: analisar o nível baixo e alto de cada dimensão cultural.

O questionário foi organizado em três partes. A primeira parte apresenta algumas questões demográficas, a segunda tem como objetivo perceber a reação do inquirido após ocorrerem falhas em serviços de restauração e, a terceira parte tem o objetivo de perceber a

reação do inquirido após ocorrem falhas em serviços de advocacia. Uma tabela-resumo da construção do questionário está presente na secção *Anexos* (**Anexo 2**).

3.2.2.3. Divulgação do questionário e recolha de dados

Após a construção do questionário em português, este foi escrito em inglês e foi traduzido para chinês, espanhol, italiano, francês e alemão por pessoas nativas ou residentes no país. Posteriormente, os questionários foram enviados para pessoas dos países em estudo, através de contactos pessoais e, principalmente, através das redes sociais *LinkedIn* e *Facebook*.

Os questionários estiveram *online* entre 18 de março de 2019 e 15 de abril de 2019. Após este período, obteve-se uma amostra total de 631 respostas. Entre o total de respostas, 47 dos inquiridos afirmaram que o país onde passou a infância não foi o mesmo que o seu país habitual. Essas respostas foram excluídas porque, de acordo com Hofstede et al. (2010), cada sociedade contém uma homogeneidade cultural que não permite uma rápida mudança dos valores dos seus indivíduos que, na maior parte das vezes, são aprendidos na infância e permanecem para a vida. É na infância que as pessoas estão mais suscetíveis a aprender e assimilar e, por isso, a cultura é algo que se enraíza nas pessoas desde muito cedo e que, dificilmente consegue ser desaprendida.

Foram também eliminadas 19 respostas devido aos inquiridos residirem em países que não são estudados nesta investigação. Assim, a amostra passou a conter 565 respostas válidas.

Através da perspectiva de Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2009), de que uma amostra aceitável deve ter, no mínimo, cinco vezes o número de itens analisados, e que, uma amostra com maior qualidade deverá ser superior a dez vezes o número desses itens, pode-se afirmar que esta investigação utiliza uma amostra significativa e adequada, já que é cerca de 12 vezes superior aos itens utilizados para analisar as reações (48).

3.2.2.4. Tipo de testes efetuados

De acordo com os objetivos estabelecidos para este estudo quantitativo, é necessário fazer a análise dos resultados obtidos dos questionários *online*. Estas análises estão descritas na secção seguinte.

Para a análise das diferenças entre cada oposto de cada dimensão cultural foram realizados testes MANCOVA, uma vez que estes permitem identificar se existem diferenças estatisticamente significativas entre as médias de duas ou mais variáveis dependentes (neste

caso, as reações às falhas), entre os níveis de uma ou mais variáveis independentes categóricas (neste caso, os grupos das dimensões culturais), enquanto, estatisticamente, controla os efeitos de outras variáveis contínuas que não são de interesse primário, conhecidas como covariáveis ou variáveis de perturbação (neste caso, o sexo, a idade, as habilitações literárias, a situação profissional e o nível de rendimento) (Davis, 2003).

Para perceber se o grau de “poder” do prestador de serviço e a frequência de utilização do serviço tem influência nas dimensões culturais Distância ao Poder e Evitamento de Incerteza, respetivamente, foram realizados testes ANCOVA de Medidas Repetidas. Estes testes permitem comparar os mesmos indivíduos (neste caso, os grupos das dimensões culturais) em situações diferentes (neste caso, os quatro cenários de serviços impostos), com o controlo das covariáveis (neste caso, o sexo, a idade, as habilitações literárias, a situação profissional e o nível de rendimento) (Ende, 2001).

4. Análise dos resultados

Nesta secção são apresentados os resultados do estudo qualitativo e do estudo quantitativo. Os resultados do estudo qualitativo serviram de base à elaboração do questionário, no estudo quantitativo. Os resultados do estudo quantitativo permitem a análise das hipóteses de investigação.

4.1. Análise dos resultados do estudo qualitativo

Os resultados das entrevistas realizadas foram sumarizados na **Tabela 4** e **5**. Devido à natureza das questões, os nomes dos restaurantes e dos advogados foram substituídos por números, para manter o anonimato dos mesmos.

Através dos resultados, é possível entender que, em serviços de restauração, as falhas mais comuns são os defeitos no produto e o serviço lento. Já nos serviços de advocacia, as falhas mais comuns são a demora na entrega do trabalho e a fraca qualidade (percebida pelo cliente) do trabalho prestado pelo advogado.

Através das possíveis reações dos consumidores descritas nos serviços de restauração, foi possível adaptar as reações da literatura no que concerne à expressão da insatisfação através de canais *online* (Websites, como o *Tripadvisor* e Redes Sociais do restaurante). As reações mais comuns entre os serviços de advocacia (Queixa à Ordem dos Advogados e ao Ministério Público), também serviram para adaptar as reações da literatura, a este serviço específico.

Tabela 4 - Resultados das entrevistas a funcionários de restaurantes.

<u>Serviço</u>	<u>Falhas de serviço possíveis</u>	<u>Possíveis reações do consumidor</u>
Restauração		
1	Defeitos no produto (tempero da comida, falta de ingredientes); Preço do prato; Qualidade do atendimento	Websites (<i>Tripadvisor</i> , <i>The Fork</i>); Diretamente ao funcionário; Página do Facebook do restaurante
2	Serviço lento ; Engano no pedido	Diretamente ao funcionário; Redes Sociais do restaurante; Websites (<i>Tripadvisor</i>)
3	Defeitos no produto (apresentação, sabor); Engano no pedido; Qualidade do atendimento	Reclamação direta para obter desconto; Livro reclamação
4	Serviço lento ; Falta de funcionários	Diretamente ao funcionário; Redes Sociais do restaurante
5	Defeitos no produto (carne muito/pouco passada, bebidas quentes); Serviço lento ; Engano no pedido	Diretamente ao funcionário; Livro de Reclamações; Redes Sociais do restaurante
6	Defeitos no produto (qualidade dos ingredientes, consistência dos pratos); Serviço lento ; Qualidade do atendimento; Limpeza/ Higiene; Temperatura, iluminação e ruído na sala	Diretamente ao funcionário, principalmente devido à qualidade de atendimento e tempo de espera dos pratos.

Tabela 5 - Resultados das entrevistas a advogados.

Serviço	Falhas de serviço possíveis	Possíveis reações do consumidor
Advocacia		
1	Demora na entrega dos processos; Clientes querem impor as regras e atingir determinados objetivos e isso leva o cliente a não gostar do que o advogado faz.	Queixa ao conselho disciplinar da ordem dos advogados; Associações de Defesa do consumidor (ex: DECO); Ministério Público
2	Demora na entrega dos processos; Não recusar trabalho cujo advogado não tem especialização para tal, levando a uma fraca qualidade do trabalho.	Queixa ao conselho disciplinar da ordem dos advogados; Acionar a apólice do seguro de responsabilidade profissional dos advogados
3	Lentidão da resposta; Fraca qualidade dos trabalhos ou não resolução do caso, devido à pressão dos prazos estabelecida pelos tribunais.	Queixa à ordem dos advogados; Queixa ao tribunal
4	Não esclarecimento da remuneração ao advogado; Não esclarecimento dos custos processuais; Não esclarecimento de eventuais incidentes da ação judicial proposta; Não informar com realismo o tempo de decurso da ação	Queixa à ordem dos advogados; Queixa ao tribunal; Ministério Público

4.2. Análise dos resultados do estudo quantitativo

Após recolher os dados dos questionários, estes foram tratados através do SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Inicialmente, foi realizada a caracterização da amostra; de seguida, efetuou-se uma análise aos dados e, por fim, analisaram-se as hipóteses de investigação.

4.2.1. Caracterização da amostra

Entre os 631 inquiridos da amostra total, 41 pertencem à França, 48 pertencem à África do Sul, 57 à Itália, 56 a Portugal, 63 à China, 58 à Alemanha, 33 à Austrália, 35 à Áustria, 41 ao Brasil, 35 à Espanha, 36 aos EUA e 63 à Finlândia (**Figura 2**).

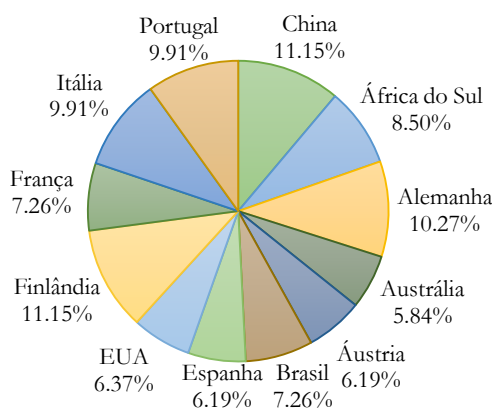


Figura 2- Distribuição da amostra total pelos países.

Os países foram distribuídos por cada dimensão cultural, consoante o seu índice (**ver Anexo 1**). Assim, a distribuição da amostra e dos países, por cada uma das dimensões culturais, encontra-se na **Tabela 6**.

Tabela 6- Distribuição da amostra total e dos países pelos grupos das dimensões culturais de Hofstede.

Índice de Dist. P.	Países	Freq.	(%)	Índice de Indiv.	Países	Freq.	(%)
CBDP	Alemanha, Finlândia e Áustria	156	51.8	CCv	Portugal e China	119	30.4
CADP	Brasil, França e China	145	48.2	CIv	Alemanha, França, Itália, EUA, África do Sul e Austrália	272	69.6
Total		301	100	Total		391	100
Índice de Ev. Inc.	Países	Freq.	(%)	Índice de Masc.	Países	Freq.	(%)
CBEI	China	63	16.4	CF	Finlândia e Portugal	119	36%
CAEI	Alemanha, Brasil, Espanha, França, Itália, Portugal e Áustria	322	83.6	CM	Alemanha, Itália, China e Áustria	212	64%
Total		385	100	Total		331	100
Índice de Or. LP	Países	Frequência	(%)	Índice de Indulg.	Países	Frequência	(%)
COCP	Portugal, EUA, África do Sul e Austrália	173	58.8	CR	Itália, Portugal e China	175	71.7
COLP	Alemanha e China	121	41.2	CIg	EUA e Austrália	69	28.3
Total		294	100	Total		244	100

Uma vez que os grupos de cada dimensão cultural são subamostras neste estudo, em cada caracterização da amostra total realizada a seguir, será feita uma comparação com as subamostras.

Relativamente ao sexo dos inquiridos da amostra total, 374 (66,19%) correspondem a indivíduos do sexo Feminino e 191 (33,81%) correspondem a indivíduos do sexo Masculino (**Figura 3**). Em todos os grupos das dimensões culturais, as subamostras são, maioritariamente, do sexo feminino. O grupo com maior discrepância foi o de *Baixa Distância ao Poder*, onde o sexo Feminino corresponde a 76.9% e, o grupo com menor discrepância foi o de *Baixo Evitamento de Incerteza*, onde o sexo Feminino corresponde a 58.7%.

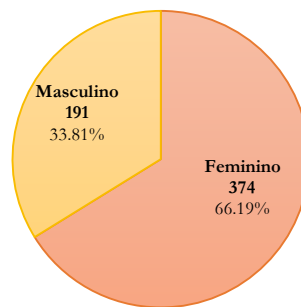


Figura 3 - Distribuição da amostra total por sexo.

Quanto à idade dos inquiridos da amostra total, obteve-se uma média de cerca de 25 anos, sendo que a idade mínima dos inquiridos foi de 17 anos e a máxima foi de 62 anos (**Figura 4**). O grupo de dimensão cultural que apresentou uma média etária mais baixa foi o *Indulgente*, com uma média de 22.61 anos e, o grupo que apresentou uma média etária mais alta foi *Feminilidade* com uma média de 27.20 anos.

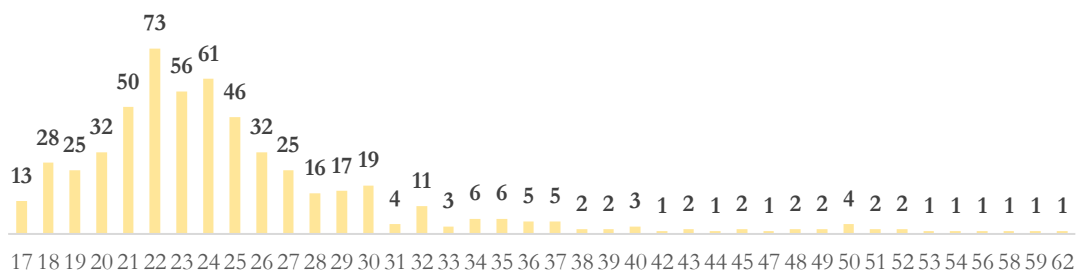


Figura 4 - Distribuição da amostra total por idade.

Cerca de 78% da amostra total têm como qualificação académica o ensino superior (441), cerca de 21% têm o ensino secundário (121) e, apenas 0.53% têm o ensino básico (3) (**Figura 5**). Em todas as subamostras, a maioria dos inquiridos apresenta o ensino superior como qualificação académica, à exceção do grupo *Indulgente*, onde 58% apresenta apenas o ensino secundário (é, também, o grupo com menor média de idades).

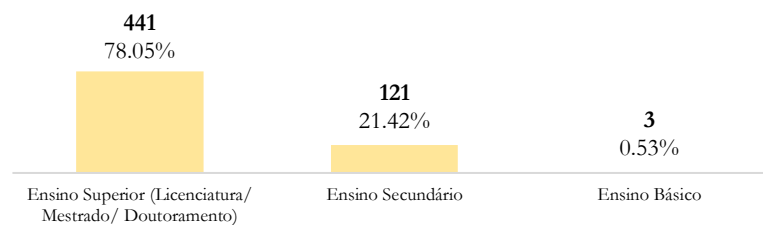


Figura 5 - Distribuição da amostra total por qualificação académica.

Em termos de situação profissional, a maioria dos inquiridos são estudantes, representando 410 dos inquiridos (72.57%). De seguida, 114 dos inquiridos são trabalhadores

por conta de outrem (20.18%), 20 são trabalhadores por conta própria (3.54%), 20 estão desempregados (3.54%), e apenas 1 está reformado/ aposentado (0.18%) (**Figura 6**). Todas as subamostras apresentam, na sua maioria, estudantes.

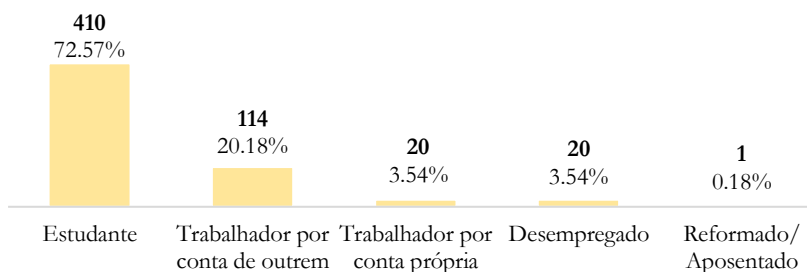


Figura 6 - Distribuição da amostra total por situação profissional.

Em termos do rendimento do agregado familiar, 206 inquiridos da amostra total consideram que estão na média do seu país (36,46%) e 149 consideram que estão acima da média do seu país (26,37%) (**Figura 7**). A maioria dos inquiridos das subamostras consideram o seu rendimento familiar na média do país, à exceção do grupo *Baixa Distância ao Poder*, cuja maioria considera o rendimento familiar abaixo da média do seu país, e dos grupos *Orientação de Curto Prazo* e *Indulgente*, cuja maioria considera o rendimento familiar acima da média do seu país.

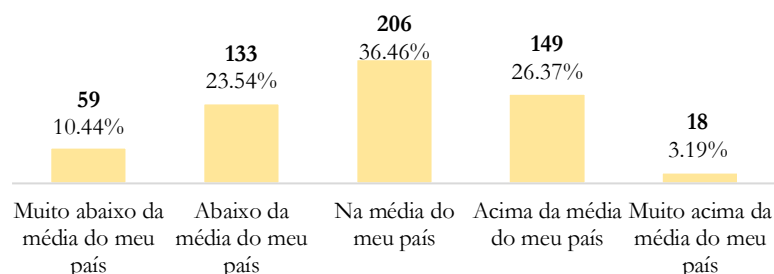


Figura 7 - Distribuição da amostra total por nível de rendimento do agregado familiar.

É possível afirmar que a amostra deste estudo é constituída, maioritariamente, por jovens estudantes, com boas qualificações académicas e com boas condições financeiras. Contudo, será necessário colocar as variáveis demográficas como variáveis de controlo, já que a amostra inclui indivíduos com diferentes idades, diferentes habilitações literárias, diferentes situações profissionais e diferentes níveis de rendimentos. Uma vez que diversos estudos afirmam que indivíduos com elevados níveis de educação, indivíduos mais jovens e indivíduos com rendimentos mais elevados expressam mais comportamentos de reclamação,

pois conhecem melhor as formas de reclamação existentes (Day & Landon, 1977; Warland, Herrmann & Willits, 1975), é necessário ter precaução nestas variáveis.

4.2.2. Análise dos dados

Para a análise dos dados, primeiramente, foi realizada uma análise descritiva dos dados em bruto, como a média, moda e desvio-padrão, para cada cenário. De seguida, tornou-se necessário a realização de duas análises fatoriais, uma exploratória, para reduzir as variáveis num menor número de fatores, e outra confirmatória, para assegurar a sua validade nos quatro cenários.

4.2.2.1. Análise descritiva

As estatísticas, no que diz respeito à média, moda e desvio padrão, dos quatro cenários, estão representadas de seguida (Tabelas 7, 8, 9 e 10).

Cenário 1:

Pense num restaurante onde costuma jantar com frequência. Imagine que lhe acontece o seguinte cenário:

Decide ir jantar ao seu restaurante habitual. Já está à mesa e já escolheu a refeição que vai pedir. Depois de pedir ao funcionário a refeição escolhida, teve que esperar mais de 1h30m para a comida chegar, e havia poucos clientes no restaurante. Quando a comida chegou, esta não continha todos os ingredientes descritos no menu.

Tabela 7 - Estatísticas descritivas das reações à falha num serviço de restauração habitual.

Reações à falha de serviço	Média	Moda	DP
Expressar a minha insatisfação, pessoalmente, ao funcionário do restaurante.	5,15	6	1,62
Chamar o gerente do restaurante, para expressar a minha insatisfação.	3,30	1	1,95
Expressar a minha insatisfação por e-mail, carta ou através de uma caixa de sugestões, presente no restaurante.	3,30	1	2,05
Comentar a má experiência com os meus amigos, família e conhecidos.	5,60	7	1,56
Deixar um comentário negativo em websites (ex: TripAdvisor) ou na página de uma rede social do restaurante (ex: Facebook).	3,01	1	1,89
Partilhar o incidente em fóruns públicos ou num blogue pessoal.	2,06	1	1,54
Reclamar formalmente a uma entidade reguladora do setor de restauração.	1,71	1	1,34
Reportar o problema a uma agência de defesa do consumidor.	1,61	1	1,26
Divulgar a má experiência, através dos meios de comunicação social (ex: jornal, televisão ou rádio).	1,44	1	1,03
Não voltar ao restaurante no futuro.	4,62	4	1,77
Convencer os meus amigos, família e conhecidos a não visitar o restaurante.	3,81	5	1,88
Criar ou juntar-me a algum grupo de protesto já existente na Internet contra a marca do restaurante.	1,48	1	1,09
Esquecer o incidente e não fazer nada.	3,80	4	1,72

No cenário 1, a reação que se aproximou mais da concordância total foi a de “Comentar a má experiência com os meus amigos, família e conhecidos”, com uma média de 5.60. Nesta mesma reação, a resposta mais dada pelos inquiridos foi mesmo “7: Iria sempre reagir dessa

forma” (moda = 7), sendo a única que apresentou este valor de moda. A que se aproximou mais da discordância total foi a de “Divulgar a má experiência, através dos meios de comunicação social (ex: jornal, televisão ou rádio)”, com uma média de 1.44 e, nesta mesma reação, a resposta mais dada foi mesmo “1: Eu nunca iria reagir dessa forma” (moda = 1) (Tabela 7).

Neste cenário, a reação que apresentou maior dispersão dos dados foi a de “Expressar a minha insatisfação por e-mail, carta ou através de uma caixa de sugestões, presente no restaurante” com um desvio-padrão de 2.05, o que significa que as respostas dadas pelos inquiridos a esta reação foram bastante dispares. A reação que apresentou menor dispersão foi a de “Divulgar a má experiência, através dos meios de comunicação social (ex: jornal, televisão ou rádio)”, com um desvio-padrão de 1.03, ou seja, os inquiridos apresentaram homogeneidade na resposta a esta reação (Tabela 7).

Cenário 2:

Agora imagine que decide ir jantar a um restaurante que nunca tinha visitado antes. Já está à mesa e já escolheu a refeição que vai pedir. Depois de pedir ao funcionário a refeição escolhida, teve que esperar mais de 1h30m para a comida chegar, e havia poucos clientes no restaurante. Quando a comida chegou, esta não continha todos os ingredientes descritos no menu.

Tabela 8 - Estatísticas descritivas das reações à falha num serviço de restauração visitado pela primeira vez.

Reações à falha de serviço	Média	Moda	DP
Expressar a minha insatisfação, pessoalmente, ao funcionário do restaurante.	5,34	7	1,66
Chamar o gerente do restaurante, para expressar a minha insatisfação.	3,44	1	2,07
Expressar a minha insatisfação por e-mail, carta ou através de uma caixa de sugestões, presente no restaurante.	3,37	1	2,07
Comentar a má experiência com os meus amigos, família e conhecidos.	5,74	7	1,57
Deixar um comentário negativo em websites (ex: TripAdvisor) ou na página de uma rede social do restaurante (ex: Facebook).	3,50	1	2,15
Partilhar o incidente em fóruns públicos ou num blogue pessoal.	2,16	1	1,72
Reclamar formalmente a uma entidade reguladora do setor de restauração.	1,69	1	1,29
Reportar o problema a uma agência de defesa do consumidor.	1,64	1	1,23
Divulgar a má experiência, através dos meios de comunicação social (ex: jornal, televisão ou rádio).	1,54	1	1,10
Não voltar ao restaurante no futuro.	5,82	7	1,51
Convencer os meus amigos, família e conhecidos a não visitar o restaurante.	4,95	7	1,82
Criar ou juntar-me a algum grupo de protesto já existente na Internet contra a marca do restaurante.	1,52	1	1,10
Esquecer o incidente e não fazer nada.	3,31	4	1,73

No cenário 2, a reação que se aproximou mais da concordância total foi a de “Comentar a má experiência com os meus amigos, família e conhecidos”, com uma média de 5.74. Nesta mesma reação, a resposta mais dada foi mesmo “7: Iria sempre reagir dessa forma” (moda = 7). É importante referir que, para além desta, também as reações “Expressar a minha insatisfação, pessoalmente, ao funcionário do restaurante”, “Não voltar ao restaurante no

futuro” e “Convencer os meus amigos, família e conhecidos a não visitar o restaurante” apresentaram uma moda=7, pelo que significa que a resposta mais dada a estas reações foi, também, a pontuação máxima. A reação que se aproximou mais da discordância total foi a de “Criar ou juntar-me a algum grupo de protesto já existente na Internet contra a marca do restaurante”, com uma média de 1.52 e, nesta reação, a resposta mais dada foi mesmo “1: Eu nunca iria reagir dessa forma” (moda =1) (**Tabela 8**).

Neste cenário, a reação que apresentou maior dispersão dos dados foi a de “Deixar um comentário negativo em websites (ex: TripAdvisor) ou na página de uma rede social do restaurante (ex: Facebook)” com um desvio-padrão de 2.15, o que indica heterogeneidade nas respostas dos inquiridos. A reação que apresentou menor dispersão foi a de “Divulgar a má experiência, através dos meios de comunicação social (ex: jornal, televisão ou rádio)” e a de “Criar ou juntar-me a algum grupo de protesto já existente na Internet contra a marca do restaurante”, com um desvio-padrão de 1.10 nas duas reações, o que indica homogeneidade nas respostas dos inquiridos a estas reações (**Tabela 8**).

Cenário 3:

Pense (ou imagine) no seu advogado habitual, a quem recorre sempre que precisa de ajuda. Imagine que lhe acontece a seguinte situação:

Decide consultar o seu advogado habitual para resolver um problema pessoal. Este diz-lhe que consegue apresentar uma solução no prazo de 2 semanas. Só passado três meses, o seu advogado apresentou a resolução do caso. No final, ao ler o trabalho, percebe que o seu advogado, que não quis recusar o caso, não tinha especialização na matéria em questão e, por isso, apresentou um trabalho com fraca qualidade.

Tabela 9 - Estatísticas descritivas das reações à falha num serviço de advocacia habitual.

Reações à falha de serviço	Média	Moda	DP
Expressar a minha insatisfação, diretamente, ao advogado.	6,04	7	1,37
Expressar a minha insatisfação ao advogado, por e-mail ou carta.	5,25	7	1,84
Comentar a má experiência com os meus amigos, família e conhecidos.	5,73	7	1,54
Partilhar o incidente nas redes sociais, em websites, em fóruns públicos ou num blogue pessoal.	2,26	1	1,70
Reclamar formalmente a uma entidade reguladora da profissão (ex: Ordem dos Advogados; Governo)	2,94	1	2,02
Reportar o problema a uma agência de defesa do consumidor.	2,42	1	1,81
Divulgar a má experiência, através dos meios de comunicação social (ex: jornal, televisão ou rádio).	1,65	1	1,30
Não voltar a utilizar o advogado em situações futuras.	5,41	7	1,69
Convencer os meus amigos, família e conhecidos a não utilizar o advogado.	4,98	7	1,82
Criar ou juntar-me a algum grupo de protesto já existente na Internet contra o advogado.	1,65	1	1,30
Esquecer o incidente e não fazer nada.	2,65	1	1,53

No cenário 3, a reação que se aproximou mais da concordância total foi a de “Expressar a minha insatisfação, diretamente, ao advogado”, com uma média de 6.04. Nesta mesma reação, a resposta mais dada foi mesmo “7: Iria sempre reagir dessa forma” (moda = 7). É

importante referir que, para além desta, também as reações “Expressar a minha insatisfação ao advogado, por e-mail ou carta”, “Comentar a má experiência com os meus amigos, família e conhecidos”, “Não voltar a utilizar o advogado em situações futuras” e “Convencer os meus amigos, família e conhecidos a não utilizar o advogado”, apresentaram uma moda=7, pelo que significa que a resposta mais dada a estas reações foi, também, a pontuação máxima. A que se aproximou mais da discordância total foi a de “Divulgar a má experiência, através dos meios de comunicação social (ex: jornal, televisão ou rádio)” e a de “Criar ou juntar-me a algum grupo de protesto já existente na Internet contra o advogado”, com uma média de 1.65 nas duas reações. Nestas mesmas reações, as respostas mais dadas foram mesmo “1: Eu nunca iria reagir dessa forma” (moda = 1) (**Tabela 9**).

Neste cenário, a reação que apresentou maior dispersão dos dados foi a de “Reclamar formalmente a uma entidade reguladora da profissão (ex: Ordem dos Advogados; Governo)” com um desvio-padrão de 2.02, ou seja, existem disparidades nas respostas a esta reação, pelos inquiridos. A reação que apresentou menor dispersão foi a de “Divulgar a má experiência, através dos meios de comunicação social (ex: jornal, televisão ou rádio)” e a de “Criar ou juntar-me a algum grupo de protesto já existente na Internet contra o advogado”, com um desvio-padrão de 1.30 nas duas reações, ou seja, os inquiridos apresentam homogeneidade na resposta a estes itens (**Tabela 9**).

Cenário 4:

Agora imagine que decide consultar um advogado que nunca tinha consultado antes, para resolver o seu problema pessoal. Este diz-lhe que consegue apresentar uma solução no prazo de 2 semanas. Só passado três meses, o advogado apresentou a resolução do caso. No final, ao ler o trabalho, percebe que o advogado, que não quis recusar o caso, não tinha especialização na matéria em questão e, por isso, apresentou um trabalho com fraca qualidade.

Tabela 10 - Estatísticas descritivas das reações à falha num serviço de advocacia visitado pela primeira vez.

Reações à falha de serviço	Média	Moda	DP
Expressar a minha insatisfação, diretamente, ao advogado.	6,12	7	1,36
Expressar a minha insatisfação ao advogado, por e-mail ou carta.	5,55	7	1,79
Comentar a má experiência com os meus amigos, família e conhecidos.	6,04	7	1,43
Partilhar o incidente nas redes sociais, em websites, em fóruns públicos ou num blogue pessoal.	2,57	1	1,94
Reclamar formalmente a uma entidade reguladora da profissão (ex: Ordem dos Advogados; Governo)	3,28	1	2,17
Reportar o problema a uma agência de defesa do consumidor.	2,59	1	1,94
Divulgar a má experiência, através dos meios de comunicação social (ex: jornal, televisão ou rádio).	1,75	1	1,39
Não voltar a utilizar o advogado em situações futuras.	6,24	7	1,51
Convencer os meus amigos, família e conhecidos a não utilizar o advogado.	5,70	7	1,63
Criar ou juntar-me a algum grupo de protesto já existente na Internet contra o advogado.	1,75	1	1,40
Esquecer o incidente e não fazer nada.	2,44	1	1,64

No cenário 4, a reação que se aproximou mais da concordância total foi a de “Não voltar a utilizar o advogado em situações futuras”, com uma média de 6.24 e, a resposta mais dada a esta reação foi mesmo “7: Iria sempre reagir dessa forma” (moda = 7). É importante referir que, para além desta, também as reações “Expressar a minha insatisfação, diretamente, ao advogado”, “Expressar a minha insatisfação ao advogado, por e-mail ou carta”, “Comentar a má experiência com os meus amigos, família e conhecidos” e “Convencer os meus amigos, família e conhecidos a não utilizar o advogado”, apresentaram uma moda=7, pelo que significa que a resposta mais dada a estas reações foi, também, a pontuação máxima. A que se aproximou mais da discordância total foi a de “Divulgar a má experiência, através dos meios de comunicação social (ex: jornal, televisão ou rádio)” e a de “Criar ou juntar-me a algum grupo de protesto já existente na Internet contra o advogado”, com uma média de 1.75 nas duas reações. Nestas reações, as respostas mais dadas foram mesmo “1: Eu nunca iria reagir dessa forma” (moda = 1) (**Tabela 10**).

Neste cenário, a reação que apresentou maior dispersão dos dados foi a de “Reclamar formalmente a uma entidade reguladora da profissão (ex: Ordem dos Advogados; Governo)” com um desvio-padrão de 2.17, o que significa que existem disparidades nesta reação entre os inquiridos. A reação que apresentou menor dispersão foi a de “Expressar a minha insatisfação, diretamente, ao advogado”, com um desvio-padrão de 1.36, que indica que as reações foram uniformes entre os inquiridos (**Tabela 10**).

4.2.2.2. Análise fatorial

Sendo que esta investigação utilizou quatro cenários, cada reação correspondente a cada categoria foi unida para calcular uma única escala, através de uma análise fatorial exploratória. Posteriormente, foi realizada uma análise fatorial confirmatória aos quatro cenários para assegurar a adequação dos dados ao modelo, nas quatro situações.

4.2.2.2.1. Análise Fatorial Exploratória

Uma vez que as expressões das reações utilizadas neste estudo se baseiam no estudo qualitativo exploratório e nas definições dos comportamentos descritas na revisão de literatura, foi necessário realizar uma análise fatorial exploratória para deixar os dados falarem por si e, com isso, perceber se é possível a redução das variáveis a um único fator (Marôco, 2010). Para realizar esta análise, foram unidas todas as variáveis de cada cenário, que representam cada comportamento, como se fosse apenas uma. A escala da variável

“Esquecer o incidente e não fazer nada” foi invertida para poder ser comparada com as restantes.

Em primeiro lugar procedeu-se ao cálculo das comunalidades para perceber como cada um dos fatores se relaciona com o conjunto de variáveis que os compõem e quanto cada fator explica das variáveis. Segundo Rijkers, Freund e Nucifora (2014), as comunalidades representam a quantia de variância que uma variável original compartilha com todas as outras variáveis incluídas na análise. Estes autores defendem que variáveis com comunalidades inferiores a 0.5 devem ser retirados do estudo. A reação “Esquecer o incidente e não fazer nada” apresentou uma comunalidade de 0.259, pelo que foi retirada da análise fatorial e será tratada, posteriormente, como uma categoria de expressão única, o que tem lógica, já que esta é uma não-ação. Realizando o cálculo das comunalidades, novamente, sem esta variável, identifica-se que todas as variáveis apresentam valores superiores a 0.5, à exceção da variável “Expressar a minha insatisfação por e-mail, carta ou através de uma caixa de sugestões” que apresenta uma comunalidade de 0.449 (**Tabela 11**). Porém, esta será mantida na análise, uma vez que, segundo Covin, Eggers, Kraus, Cheng e Chang (2016), não sendo um valor inferior a 0.3, pode ser mantida na análise fatorial.

De seguida analisaram-se os pesos fatoriais de cada variável. Os pesos fatoriais representam a correlação entre cada uma das variáveis e o fator, ou seja, quanto cada variável pesa em cada fator. Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2006) defendem que valores acima de 0.7 são considerados significantes e indicativos de uma estrutura bem definida e que, valores acima de 0.5 são considerados aceitáveis. Todos os itens desta análise apresentam valores acima dos 0.5, variando entre 0.626 e 0.841 (**Tabela 11**).

Através da regra de Kaiser, foram escolhidos 3 fatores com valores próprios maiores que 1, que juntos explicam 64,73% da variância total nos dados. A regra do “scree plot” também suporta a solução de 3 fatores.

Seguidamente, foi necessário identificar se o modelo da análise fatorial é adequado aos dados, testando a homogeneidade, através dos testes Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e se as variáveis estão significativamente correlacionadas, através do teste de esfericidade de Bartlett. Os valores de KMO variam entre 0 e 1 sendo que, acima de 0.5 demonstram a adequação a uma análise fatorial, e valores inferiores a 0.5 indicam uma fraca correlação entre as variáveis, não sendo indicada a análise fatorial (Pestana & Gageiro, 2008). O teste de esfericidade de Bartlett deve apresentar valores de *p-value* inferiores a 0,001, demonstrando assim que as

variáveis estão correlacionadas significativamente (Marôco, 2010; Rijkers et al., 2014). Todos os fatores encontrados neste estudo apresentam valores iguais ou superiores a 0.6 no teste KMO (entre 0.611 e 0.773) e *p-value* inferior a 0.001, pelo que se pode concluir que existe homogeneidade e que as variáveis de cada fator estão significativamente correlacionadas entre si e, por isso, a execução da análise fatorial é recomendada (**Tabela 11**).

Encontrados os fatores e as variáveis que os compõem, é necessário analisar a confiabilidade dos mesmos, testando a consistência interna do grupo de variáveis através dos cálculos de Confiabilidade Composta (CC), da Variância Média Extraída (VME) e do teste de Alpha de Cronbach (α), sendo que os dois primeiros foram calculados recorrendo ao EXCEL. Segundo Hair et al. (2006), o valor da CC é considerado aceitável quando está acima de 0.7, requisito que se verifica em todas os fatores analisados (variam entre 0.775 e 0.820). Relativamente à VME, os mesmos autores afirmam que o seu valor deve ser superior a 0.5, de modo a que os fatores expliquem uma proporção considerável da variância total dos dados originais – sendo que uma VME de 0.5 significa que aquele fator explica 50% da variância das variáveis. Os três fatores apresentaram valores entre 0.500 e 0.603, encontrando-se acima dos mínimos recomendáveis. O valor de Alpha de Cronbach varia entre 0 e 1, sendo que fatores com valores abaixo de 0.6 não devem ser considerados (Pestana & Gageiro, 2008). Os três fatores do estudo apresentaram um valor entre 0.702 e 0.837, pelo que se confirma a consistência e a confiabilidade da escala (**Tabela 11**).

Tabela 11 – Análise Fatorial Exploratória

	Comun alidades	Pesos fatoriais	KMO	Bartlett <i>p-value</i>	CC	VME	α
Fator 1			0.611	0.000	0.773	0.535	0.702
Expressar a minha insatisfação, pessoalmente, ao funcionário do serviço.	0.581	0.712					
Chamar o gerente do serviço, para expressar a minha insatisfação.	0.734	0.841					
Expressar a minha insatisfação por e- mail, carta ou através de uma caixa de sugestões.	0.449	0.626					
Fator 2			0.646	0.000	0.829	0.617	0.782
Comentar a má experiência com os meus amigos, família e conhecidos.	0.607	0.764					
Convencer os meus amigos, família e conhecidos a não visitar o serviço.	0.748	0.807					
Não voltar no futuro.	0.658	0.785					
Fator 3			0.773	0.000	0.875	0.542	0.837
Deixar um comentário negativo em websites ou na página de uma rede social do serviço.	0.656	0.682					

Partilhar o incidente em fóruns públicos ou num blogue pessoal.	0.686	0.787
Reclamar formalmente a uma entidade reguladora do setor.	0.675	0.627
Reportar o problema a uma agência de defesa do consumidor.	0.673	0.697
Divulgar a má experiência, através dos meios de comunicação social (ex: jornal, televisão ou rádio)	0.709	0.837
Criar ou juntar-me a algum grupo de protesto já existente na Internet contra a marca do serviço.	0.593	0.766

A validade discriminante também foi testada, para perceber se os fatores medem aspetos diferentes. A validade discriminante é testada através da raiz quadrada das VMEs dos fatores e das correlações entre os mesmos. A correlação entre os fatores não deve exceder o valor de 0.85 (Bagozzi & Yi, 1988), e a VME de cada construto deve ser maior que as correlações entre eles (Fornell & Larcker, 1981), para que a validade discriminante possa ser suportada.

Analisando a **Tabela 12**, pode-se concluir que a validade discriminante foi sustentada, uma vez que ambos os critérios referidos foram verificados, o que significa que os fatores medem aspetos diferentes e não se sobrepõem (Anderson & Gerbing, 1988).

Tabela 12 – Análise da validade discriminante.

	Ações direcionadas ao serviço	Ações privadas	Ações públicas
Ações direcionadas ao serviço	0.731		
Ações privadas	0.379	0.785	
Ações públicas	0.259	0.286	0.736

Nota: Os valores na diagonal representam a raiz quadrada das VMEs dos fatores; os valores abaixo da diagonal representam as correlações entre os fatores.

Verificados os requisitos para a criação dos fatores, de seguida seguem-se as elucidações de cada um dos três fatores encontrados.

Fator 1 – Ações direcionadas ao serviço

Muitos autores consideram como categoria de reclamação, a resposta direta ao serviço, por voz (Kim et al., 2010; Liu & McClure, 2001; Singh, 1988; Velázquez et al., 2006; Volkov et al., 2002). Contudo, já foi referida a necessidade de considerar outros canais, como o e-

mail, carta ou caixa de sugestões, como forma de comunicação da insatisfação à empresa (Heung & Lam, 2003; Mattila & Wirtz, 2004). O fator 1 engloba essas opções e, por isso, designar-se-á de “Ações direcionadas ao serviço”. Estas podem ser explicadas pela procura de compensação económica ou material, ou pela vontade de ajudar a empresa a aperceber-se e a corrigir o problema permanentemente (Emir, 2011).

Fator 2 – Ações privadas

Alguns autores identificam o passa-a-palavra (Chan & Wan, 2008; Ergün & Kitapci, 2018), o boicote e o abandono (Ergün & Kitapci, 2018; Kitapci & Dortyol, 2009; Liu et al., 2001) como uma categoria de resposta privada por parte do consumidor. Isto pode ser explicado pelo facto de o abandono compreender noções de passa-a-palavra (Richins, 1983) e de abandono de uma relação de troca (Andreasen, 1985; Fornell & Didow, 1980). Também neste estudo o passa-a-palavra *offline*, o abandono do serviço e o boicote *offline* perfazem um fator. Fator esse que se designará de “Ações privadas”, uma vez que inclui ações privadas relacionadas com o próprio consumidor, com os amigos, família e conhecidos (Singh, 1988).

Estas são ações que não permitem à empresa perceber o que falhou, e têm como objetivo o alívio da frustração e evitar que os amigos, conhecidos, familiares e a própria pessoa, passem pela mesma situação outra vez.

Apesar de alguns autores afirmarem que as ações privadas compreendem o passa-a-palavra, é necessário ter em atenção que muitos desses modelos não incluem o passa-a-palavra eletrónico. Apesar de Park et al. (2014) terem sugerido a inclusão dos comportamentos *online* nas respostas privadas, neste estudo as reações *online* não fazem parte da categoria “Ações privadas”. Isto pode ser explicado pelo facto de ser reconhecido que essas reações *online* não são privadas, uma vez que estão disponíveis para todos, inclusive à própria empresa (Tronvoll, 2012).

Fator 3 – Ações públicas

Como referido na literatura, a comunicação a terceiros inclui a reclamação formal a uma entidade reguladora do setor, a comunicação a uma agência de defesa do consumidor e a disseminação da insatisfação através dos *media*. Neste estudo, esses comportamentos relacionados com a comunicação a terceiros, perfazem um fator conjuntamente com os comportamentos relacionados com o passa-a-palavra *online* e com o boicote *online*. Isto explica-se pelo objetivo comum de espalhar a insatisfação ao público como forma de aviso,

pela procura de compensação ou, simplesmente pelo alívio da frustração causada pela falha (Singh, 1988). Assim sendo, este fator será designado como “Ações públicas”.

Para a categoria “**Não fazer nada**”, sendo que esta foi analisada com uma expressão única, não existem cálculos de confiabilidade a fazer (Kitapci & Dortyol, 2015). Uma medida de expressão única é suficiente, se a variável medida for estreita e clara (Friedman et al., 2011), como é o caso desta reação.

4.2.2.2.2. Análise Fatorial Confirmatória

Após a realização da análise fatorial exploratória com os quatro cenários juntos, foi necessário verificar que o modelo se adequava a todos os quatro cenários separadamente. Para isso, realizou-se uma análise fatorial confirmatória que, como o próprio nome indica, utiliza-se quando se pretende confirmar a informação anteriormente estudada, isto é, quando se pretende avaliar a qualidade de ajustamento de um modelo teórico anteriormente estudado, em relação ao conjunto de correlações observadas entre as variáveis manifestas (Marôco, 2014). Para realizar esta análise utilizou-se o *software* IBM SPSS AMOS 25.

Para saber se o modelo se adequa aos dados, foi analisada a razão entre o qui-quadrado (χ^2) e os graus de liberdade (gl), e os índices de ajustamento CFI, TLI, RMSEA e SRMR.

- O χ^2 indica a magnitude da discrepância entre a matriz de covariância observada e ajustada, testando a probabilidade de o modelo teórico se ajustar aos dados. Quanto maior for esse valor, pior o ajustamento. Na literatura é mais comum considerar a sua razão com os graus de liberdade (χ^2/gl) sendo que valores entre 1 e 2 são considerados bons e, entre 2 e 5 são considerados aceitáveis (Marôco, 2010; Marsh & Hocevar, 1985).
- Os índices CFI (*Comparative Fit Index*), TLI (*Tucker Lewis Index*) e NFI (*Normed Fit Index*) calculam o ajuste relativo do modelo observado comparando com o modelo base. Os seus valores devem estar acima de 0.95 para um ótimo ajuste, superior a 0.90 para um ajuste bom, ou superior a 0.80 para um ajuste adequado (Bentler, 1990; Marôco, 2010), ou seja, para que a variância inexplicada pelo modelo, seja apenas uma pequena porção (Harvey, Billings & Nilan, 1985).
- O RMSEA (*Root-Mean-Square Error of Approximation*) é uma medida de discrepância, sendo esperados valores inferiores a 0.10 (Marôco, 2010).

▪ O SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*) indica a média padronizada dos resíduos (discrepâncias entre a matriz observada e ajustada). Valores menores que 0.10 são indicativos de um bom ajuste (Hair et al., 2009).

As análises confirmatórias do modelo sugerido pela análise fatorial exploratória, apresentaram valores razoáveis nos quatro cenários, demonstrando a adequação dos dados ao modelo, em todas as situações. As construções dos modelos, bem como as estimativas padronizadas, podem ser encontradas nos *Anexos* (**Anexo 3**).

- No cenário 1, $\chi^2/\text{gl} = 4.303$; CFI= 0.941; TLI= 0.905; NFI= 0.925; RMSEA= 0.077; SRMR= 0.0533;
- No cenário 2, $\chi^2/\text{gl} = 5.148$; CFI= 0.921; TLI= 0.881; NFI= 0.904; RMSEA= 0.086; SRMR= 0.0789;
- No cenário 3, $\chi^2/\text{gl} = 4.676$; CFI= 0.952; TLI= 0.928; NFI= 0.940; RMSEA= 0.081; SRMR= 0.0713,
- No cenário 4, $\chi^2/\text{gl} = 3.619$; CFI= 0.963; TLI= 0.945; NFI= 0.950; RMSEA= 0.068; SRMR= 0.0717.

De acordo com Singh (1988), analisar várias situações com diferentes comportamentos, permite obter rigor na veracidade da estrutura das categorias de comportamentos. Assim, pode-se concluir que a estrutura de reações identificada tem um elevado rigor e veracidade, já que foi confirmada em quatro situações independentes.

4.3. Análise das Hipóteses de Investigação

Nesta secção foram realizados os testes necessários para as comparações das culturas requeridas para este estudo, confirmando ou não as hipóteses de investigação levantadas na revisão de literatura.

De acordo com o Teorema do Limite Central, a distribuição amostral tende a aproximar-se de uma distribuição normal quando o tamanho da amostra aumenta. Assim, uma amostra pode ser submetida a testes paramétricos quando cada grupo amostral tem, pelo menos, 30 casos (Field, 2009; Marôco, 2014). Sendo que existem sempre mais de 30 casos em cada grupo de cada dimensão cultural, serão utilizados testes paramétricos nas várias análises.

Para testar quais as diferenças entre os dois grupos de cada dimensão cultural, em todas as reações, foram utilizados modelos lineares gerais, denominados MANCOVA. A análise MANCOVA (*Multivariate Analysis of Covariance*) combina análises ANOVA Multivariadas (MANOVA) com Regressão. A MANCOVA avalia se as médias de duas ou mais variáveis

dependentes são iguais entre os níveis de uma ou mais variáveis independentes categóricas, enquanto, estatisticamente, controla os efeitos de outras variáveis contínuas que não são de interesse primário, conhecidas como covariáveis ou variáveis de perturbação (Davis, 2003) (neste caso, o sexo, a idade, as habilitações literárias, a situação profissional e o nível de rendimento). Assim, é possível identificar o efeito líquido da cultura nas reações às falhas de serviço.

Para analisar as diferenças entre os serviços poderosos e fracos, e entre os serviços habituais e visitados pela primeira vez, nas dimensões culturais Distância ao Poder e Evitamento de Incerteza, foram realizados modelos lineares gerais, denominados ANCOVA de Medidas Repetidas. A ANCOVA de Medidas Repetidas é a combinação de ANCOVA e ANOVA de medidas repetidas, e é utilizada em situações em que os mesmos indivíduos são comparados em diferentes momentos ou condições experimentais, com o controlo das covariáveis (Ende, 2001). Esta análise tem pelo menos uma variável independente e uma covariável, e mais do que uma observação para a variável dependente.

1. Culturas com Baixa Distância ao Poder (CBDP) *versus* Culturas com Alta Distância ao Poder (CADP)

Para comparar os dois grupos desta dimensão cultural, e para entender se estes apresentam diferenças nas reações às falhas de serviço, foram realizados testes MANCOVA (Tabela 13).

Tabela 13 – Testes MANCOVA - Comparação das reações entre indivíduos de CBDP e CADP, nos vários cenários.

<u>Cenário 1</u>	Média CBDP	Média CADP	Diferença média	F	Erro-padrão	Sig.
Ações direcionadas ao serviço	3.642	4.201	-0.559*	13.156	0.154	0.000
Ações privadas	4.527	4.891	-0.364*	4.077	0.180	0.044
Ações públicas	1.501	2.221	-0.721*	32.365	0.127	0.000
Não fazer nada	4.242	3.353	0.890*	16.568	0.219	0.000
<u>Cenário 2</u>	Média CBDP	Média CADP	Diferença média	F	Erro-padrão	Sig.
Ações direcionadas ao serviço	3.691	4.289	-0.598*	12.536	0.169	0.000
Ações privadas	5.472	5.526	-0.054	0.097	0.172	0.755
Ações públicas	1.601	2.289	-0.689*	26.013	0.135	0.000
Não fazer nada	3.516	3.142	0.374	2.614	0.232	0.107

<u>Cenário 3</u>	Média CBDP	Média CADP	Diferença média	F	Erro-padrão	Sig.
Ações direcionadas ao serviço	5.884	5.311	0.572*	9.618	0.184	0.002
Ações privadas	5.444	4.892	0.553*	7.733	0.199	0.006
Ações públicas	1.800	2.213	-0.413*	6.258	0.165	0.013
Não fazer nada	2.673	2.786	-0.114	0.319	0.201	0.573
<u>Cenário 4</u>	Média CBDP	Média CADP	Diferença média	F	Erro-padrão	Sig.
Ações direcionadas ao serviço	6.044	5.511	0.532*	8.598	0.182	0.004
Ações privadas	6.138	5.764	0.374*	4.434	0.177	0.036
Ações públicas	2.052	2.355	-0.303*	2.861	0.179	0.092
Não fazer nada	2.400	2.570	-0.170	0.554	0.228	0.457

*Diferença média significativa no nível 0.05

No caso de uma falha num *serviço de restauração habitual*, as pessoas de CADP envolvem-se mais em **ações direcionadas ao serviço**, **ações privadas** e **ações públicas**, do que os de CBDP. Porém, ambos demonstraram uma certa indefinição nas ações direcionadas e privadas (médias compreendidas entre 3.642 e 4.891), e não apresentam tendência para o envolvimento nas ações públicas (médias de 1.501 e 2.221). Por outro lado, os indivíduos de CBDP tendem mais a **não fazer nada**. No entanto, ambos demonstraram incerteza nesta não-ação (média de 4.242 e 3.353) (**Tabela 13**).

Num *serviço de restauração visitado pela primeira vez*, caso ocorra uma falha, os indivíduos de CADP envolvem-se mais em **ações direcionadas ao serviço** e em **ações públicas** do que os de CBDP. Porém, ambos os grupos demonstraram indefinição nas ações direcionadas (médias de 3.691 e 4.289) e não apresentam tendência para as ações públicas (médias de 1.601 e 2.289). Relativamente às **ações privadas** e à opção de **não fazer nada**, estes não apresentam diferenças estatisticamente significativas, sendo que em ambos os grupos, existe uma certa incerteza para a não-ação (médias de 3.516 e 3.142) (**Tabela 13**).

Num *serviço de advocacia habitual* e num *serviço de advocacia visitado pela primeira vez*, no caso de ocorrer uma falha de serviço, os indivíduos de CBDP envolvem-se mais em **ações direcionadas ao serviço** e em **ações privadas**, que os indivíduos de CADP. Porém, no cenário 3, as pessoas de CADP demonstraram indefinição quanto às ações privadas (média de 4.892). Por outro lado, apesar de os de CADP apresentarem maior intenção de **ações públicas**, que os de CBDP nos dois serviços, nenhum dos grupos acaba por levar a cabo ações públicas (médias compreendidas entre 1.800 e 2.355). Relativamente à opção de **não fazer nada**, estes não apresentam diferenças estatisticamente significativas, mas a intenção

de optar por esta não-ação é muito baixa (médias compreendidas entre 2.400 e 2.786) (**Tabela 13**).

Todas estas diferenças são estatisticamente significativas.

A hipótese H1a foi confirmada, uma vez que os indivíduos de CADP apresentam diferenças estatisticamente significativas dos indivíduos de CBDP, em todos os serviços.

Para perceber se as reações dos indivíduos de CADP e de CBDP diferem, entre serviços “poderosos” e “fracos”, foram realizados Testes ANCOVA de Medidas Repetidas (**Tabela 14**). É importante referir que as comparações foram realizadas entre serviços “fracos” e “poderosos” habituais e entre serviços “fracos” e “poderosos” visitados pela primeira vez, para manter a consistência nas comparações.

Tabela 14 - Testes ANCOVA de Medidas Repetidas – Comparação das reações dos indivíduos de CBDP e CADP, entre serviços “fracos” e “poderosos”.

Índice Distância ao Poder	Ações direcionadas ao serviço	Média	Ações direcionadas ao serviço	Média	Diferença média	Erro-padrão	Sig.
CBDP	Cenário 1-Fraco	3.642	Cenário 3-Poderoso	5.884	-2.241*	0.129	0.000
	Cenário 2-Fraco	3.691	Cenário 4-Poderoso	6.044	-2.353*	0.137	0.000
CADP	Cenário 1-Fraco	4.201	Cenário 3-Poderoso	5.311	-1.110*	0.134	0.000
	Cenário 2-Fraco	4.289	Cenário 4-Poderoso	5.511	-1.222*	0.143	0.000
Índice Distância ao Poder	Ações privadas	Média	Ações privadas	Média	Diferença média	Erro-padrão	Sig.
CBDP	Cenário 1-Fraco	4.527	Cenário 3-Poderoso	5.444	-0.918*	0.115	0.000
	Cenário 2-Fraco	5.472	Cenário 4-Poderoso	6.138	-0.665*	0.103	0.000
CADP	Cenário 1-Fraco	4.891	Cenário 3-Poderoso	4.892	-0.001	0.120	1.000
	Cenário 2-Fraco	5.526	Cenário 4-Poderoso	5.764	-0.238	0.108	0.155
Índice Distância ao Poder	Ações públicas	Média	Ações públicas	Média	Diferença média	Erro-padrão	Sig.
CBDP	Cenário 1-Fraco	1.501	Cenário 3-Poderoso	1.800	-0.299*	0.084	0.003
	Cenário 2-Fraco	1.601	Cenário 4-Poderoso	2.052	-0.451*	0.084	0.000
CADP	Cenário 1-Fraco	2.221	Cenário 3-Poderoso	2.213	0.008	0.088	1.000
	Cenário 2-Fraco	2.289	Cenário 4-Poderoso	2.355	-0.066	0.088	0.973
Índice Distância ao Poder	Não fazer nada	Média	Não fazer nada	Média	Diferença média	Erro-padrão	Sig.
CBDP	Cenário 1-Fraco	4.242	Cenário 3-Poderoso	2.673	1.570*	0.146	0.000
	Cenário 2-Fraco	3.516	Cenário 4-Poderoso	2.400	1.116*	0.166	0.000
CADP	Cenário 1-Fraco	3.353	Cenário 3-Poderoso	2.786	0.566*	0.152	0.001
	Cenário 2-Fraco	3.142	Cenário 4-Poderoso	2.570	0.572*	0.173	0.006

**Diferença média significativa no nível 0.05*

Como é possível verificar na **Tabela 14**, os indivíduos de CDBP e os de CADP, envolvem-se mais em **ações direcionadas ao serviço** quando um serviço poderoso falha, do que quando um serviço fraco falha (onde existe uma certa incerteza de ambos os grupos nesta ação). Por sua vez, ambos os grupos tendem mais a **não fazer nada** em serviços fracos que falhem, do que em serviços poderosos que falhem (onde a tendência é reagir de alguma forma). Relativamente às **ações privadas e públicas**, os indivíduos de CDBP envolvem-se mais como reação nestas duas ações em serviços poderosos que falhem, do que em serviços fracos que falhem. Por outro lado, os indivíduos de CADP não apresentam diferenças entre os dois serviços, no que diz respeito a estas duas reações. Porém, como visto anteriormente, nenhum grupo, em nenhum serviço, apresenta tendência de envolvimento em ações públicas.

Todas as diferenças descritas são estatisticamente significativas.

A hipótese H1b foi parcialmente confirmada, uma vez que os indivíduos de CADP apresentam diferenças estatisticamente significativas entre serviços “poderosos” e “fracos”, mas apenas nas ações direcionadas ao serviço e na opção de não fazer nada.

A hipótese H1c₀ não foi confirmada, uma vez que os indivíduos de CDBP apresentam diferenças estatisticamente significativas entre serviços “poderosos” e “fracos”.

2. Culturas Coletivistas (CCv) versus Culturas Individualistas (CIv)

Para testar se existem diferenças nas reações entre os indivíduos de CCv e CIv, perante falhas em serviços, foram realizados testes MANCOVA (**Tabela 15**).

Tabela 15 - Testes MANCOVA - Comparação das reações entre indivíduos de CCv e CIv, nos vários cenários.

<u>Cenário 1</u>	Média CCv	Média CIv	Diferença média	F	Erro-padrão	Sig.
Ações direcionadas ao serviço	4.136	3.741	0.395*	8.576	0.135	0.004
Ações privadas	4.532	4.542	-0.009	0.003	0.165	0.955
Ações públicas	2.168	1.685	0.482*	22.454	0.102	0.000
Não fazer nada	3.360	4.023	-0.663*	12.493	0.188	0.000
<u>Cenário 2</u>	Média CCv	Média CIv	Diferença média	F	Erro-padrão	Sig.
Ações direcionadas ao serviço	4.249	3.906	0.343*	4.977	0.154	0.026
Ações privadas	5.454	5.400	0.054	0.119	0.157	0.730
Ações públicas	2.325	1.824	0.501*	21.224	0.109	0.000
Não fazer nada	2.900	3.526	-0.626*	10.595	0.192	0.001

<u>Cenário 3</u>	Média CCv	Média CIv	Diferença média	F	Erro-padrão	Sig.
Ações direcionadas ao serviço	5.397	5.619	-0.222	2.023	0.156	0.156
Ações privadas	4.869	5.429	-0.560*	12.131	0.161	0.001
Ações públicas	2.251	1.970	0.281*	4.421	0.134	0.036
Não fazer nada	2.695	2.740	-0.046	0.070	0.173	0.792
<u>Cenário 4</u>	Média CCv	Média CIv	Diferença média	F	Erro-padrão	Sig.
Ações direcionadas ao serviço	5.604	5.813	-0.209	1.754	0.158	0.186
Ações privadas	5.720	5.932	-0.212	1.968	0.151	0.161
Ações públicas	2.549	2.105	0.444*	9.856	0.142	0.002
Não fazer nada	2.494	2.435	0.059	0.101	0.186	0.750

*Diferença média significativa no nível 0.05

Perante uma falha num *serviço de restauração habitual* e num *serviço de restauração visitado pela primeira vez*, os indivíduos de CCv apresentam maior envolvimento em **ações direcionadas ao serviço** e em **ações públicas**, que os indivíduos de CIv. Porém, ambos os grupos demonstraram uma intenção indefinida de envolvimento nas ações direcionadas (médias compreendidas entre 3.741 e 4.249), e nenhum dos grupos tende a praticar ações públicas (médias compreendidas entre 1.685 e 2.325). Por outro lado, os de CIv optam mais por **não fazer nada** que os de CCv (porém, ambos apresentam incertezas nesta não-ação – médias compreendidas entre 2.900 e 4.023). Relativamente às **ações privadas**, não se encontraram diferenças estatisticamente significativas, em nenhum dos serviços, porém, existe uma certa indefinição, de ambos os grupos, no cenário 1 (médias de 4.532 e 4.542) (**Tabela 15**).

Após ocorrer uma falha num *serviço de advocacia habitual*, os indivíduos de CIv envolvem-se mais em **ações privadas** que os de CCv, que apresentam uma certa indefinição (média de 4.869). Por outro lado, os de CCv envolvem-se mais em **ações públicas** que os de CIv, no entanto, nenhum dos grupos acaba por se envolver nestas (médias de 2.251 e 1.970). Relativamente às **ações direcionadas ao serviço** e à opção de **não fazer nada**, não se encontram diferenças estatisticamente significativas – contudo, ambos os grupos acabam sempre por reagir de alguma forma (“Não fazer nada” com médias de 2.695 e 2.740) (**Tabela 15**).

No caso de ocorrer uma falha num *serviço de advocacia visitado pela primeira vez*, observam-se diferenças apenas nas **ações públicas**, sendo que as pessoas de CCv se envolvem mais nestas, do que as CIv. Contudo, nenhum dos grupos tem tendência a estas ações (médias de 2.549 e 2.105). Relativamente às **ações direcionadas ao serviço**, **privadas** e à **opção de**

não fazer nada, estas não apresentam diferenças estatisticamente significativas entre os grupos, sendo que relativamente à última (não fazer nada), estes acabam sempre por se envolver nalguma reação (média de 2.494 e 2.435) (**Tabela 15**).

Todas estas diferenças são estatisticamente significativas.

A hipótese H2 foi confirmada, pois verificam-se diferenças estatisticamente significativas entre os indivíduos de C_{lv} e de C_{Cv}, em todos os serviços.

3. Culturas com Feminilidade (CF) versus Culturas com Masculinidade (CM)

Para perceber se existem, e quais, as diferenças nas reações a falhas de serviços, entre os indivíduos de CM e os de CF, foram realizados testes MANCOVA (**Tabela 16**).

Tabela 16 - Testes MANCOVA - Comparação das reações entre indivíduos de CF e CM, nos vários cenários.

<u>Cenário 1</u>	Média CF	Média CM	Diferença média	F	Erro-padrão	Sig.
Ações direcionadas ao serviço	4.145	3.651	0.493*	14.015	0.132	0.000
Ações privadas	4.883	4.430	0.453*	8.514	0.155	0.004
Ações públicas	1.952	1.730	0.222*	4.144	0.109	0.043
Não fazer nada	3.733	4.027	-0.294	2.364	0.191	0.125
<u>Cenário 2</u>	Média CF	Média CM	Diferença média	F	Erro-padrão	Sig.
Ações direcionadas ao serviço	4.292	3.761	0.531*	13.575	0.144	0.000
Ações privadas	5.749	5.325	0.424*	8.379	0.147	0.004
Ações públicas	2.084	1.891	0.194	2.855	0.115	0.092
Não fazer nada	3.213	3.319	-0.106	0.303	0.192	0.583
<u>Cenário 3</u>	Média CF	Média CM	Diferença média	F	Erro-padrão	Sig.
Ações direcionadas ao serviço	5.785	5.540	0.245	2.521	0.154	0.113
Ações privadas	5.524	5.163	0.361*	4.712	0.166	0.031
Ações públicas	2.348	1.818	0.529*	14.064	0.141	0.000
Não fazer nada	2.563	2.731	-0.169	0.904	0.177	0.342
<u>Cenário 4</u>	Média CF	Média CM	Diferença média	F	Erro-padrão	Sig.
Ações direcionadas ao serviço	6.041	5.739	0.303	3.869	0.154	0.050
Ações privadas	6.207	5.885	0.322*	5.125	0.142	0.024
Ações públicas	2.690	1.990	0.699*	23.105	0.145	0.000
Não fazer nada	2.360	2.444	-0.084	0.196	0.191	0.659

**Diferença média significativa no nível 0.05*

Num *serviço de restauração habitual*, os indivíduos de CF apresentam maior envolvimento em **ações direcionadas ao serviço**, **ações privadas** e em **ações públicas**, que os indivíduos de CM. Contudo, ambos os grupos não apresentam tendência definida nas ações direcionadas e privadas (média compreendidas entre 3.651 e 4.883) e, nenhum dos grupos tende a adotar ações públicas (médias de 1.952 e 1.730). Relativamente à opção de **não fazer nada**, os grupos não apresentam diferenças estatisticamente significativas, sendo que ambos acabam por ter poucas certezas quanto a não reagir (médias de 3.733 e 4.027) (**Tabela 16**).

Perante uma falha de um *serviço de restauração visitado pela primeira vez*, os indivíduos de CF apresentam maior envolvimento em **ações direcionadas ao serviço** e em **ações privadas**, que os de CM. No entanto, ambos os grupos não apresentam tendência definida quanto ao envolvimento nas ações direcionadas (médias de 4.292 e 3.761). Relativamente às **ações públicas** e à opção de **não fazer nada**, os grupos não apresentaram diferenças estatisticamente significativas, porém ambos os grupos, tendencialmente, não se envolvem nas ações públicas (médias de 2.084 e 1.891) e não demonstram intenção definida para a não-ação (médias de 3.213 e 3.319) (**Tabela 16**).

Num *serviço de advocacia habitual* e num *serviço de advocacia visitado pela primeira vez*, os indivíduos de CF envolvem-se mais em **ações privadas** e **públicas**, que os de CM. No entanto, tendencialmente, nenhum grupo se envolve nas ações públicas (médias compreendidas entre 1.818 e 2.690). No que diz respeito às **ações direcionadas ao serviço** e à opção de **não fazer nada**, estes não apresentaram diferenças estatisticamente significativas, mas, tendencialmente, estes acabam sempre por se envolver nalguma reação (médias de “Não fazer nada” compreendidas entre de 2.360 e 2.731) (**Tabela 16**).

Todas estas diferenças são estatisticamente significativas.

A hipótese H3 foi confirmada, pois verificam-se diferenças estatisticamente significativas entre os indivíduos de CF e de CM, em todos os serviços.

4. Culturas com Baixo Evitamento de Incerteza (CBEI) *versus* Culturas com Alto Evitamento de Incerteza (CAEI)

Para perceber como os indivíduos de CBEI diferem dos indivíduos de CAEI, no que concerne a reações a falhas de serviços, foram realizados testes MANCOVA (**Tabela 17**).

Tabela 17 - Testes MANCOVA - Comparação das reações entre indivíduos de CBEI e CAEI, nos vários cenários.

<u>Cenário 1</u>	Média CBEI	Média CAEI	Diferença média	F	Erro-padrão	Sig.
Ações direcionadas ao serviço	4.127	3.833	0.293	2.857	0.174	0.092
Ações privadas	4.403	4.768	-0.365	3.386	0.198	0.067
Ações públicas	2.400	1.788	0.612*	18.778	0.141	0.000
Não fazer nada	3.121	3.886	-0.765*	10.375	0.237	0.001
<u>Cenário 2</u>	Média CBEI	Média CAEI	Diferença média	F	Erro-padrão	Sig.
Ações direcionadas ao serviço	4.179	3.931	0.248	1.694	0.191	0.194
Ações privadas	5.146	5.637	-0.491*	6.844	0.188	0.009
Ações públicas	2.564	1.924	0.640*	19.280	0.146	0.000
Não fazer nada	2.676	3.355	-0.680*	7.937	0.241	0.005
<u>Cenário 3</u>	Média CBEI	Média CAEI	Diferença média	F	Erro-padrão	Sig.
Ações direcionadas ao serviço	5.199	5.660	-0.460*	5.689	0.193	0.018
Ações privadas	4.418	5.524	-1.106*	30.118	0.201	0.000
Ações públicas	2.326	2.010	0.316	2.898	0.186	0.090
Não fazer nada	2.753	2.610	0.143	0.426	0.219	0.514
<u>Cenário 4</u>	Média CBEI	Média CAEI	Diferença média	F	Erro-padrão	Sig.
Ações direcionadas ao serviço	5.306	5.886	-0.579*	8.964	0.194	0.003
Ações privadas	5.352	6.182	-0.830*	22.055	0.177	0.000
Ações públicas	2.550	2.206	0.343	3.164	0.193	0.076
Não fazer nada	2.665	2.342	0.323	1.775	0.243	0.184

*Diferença média significativa no nível 0.05

Num *serviço de restauração habitual*, os indivíduos de CBEI envolvem-se mais em **ações públicas**, do que os indivíduos de CAEI, porém, tendencialmente, nenhum dos dois grupos acaba por se envolver nestas ações (médias de 2.400 e 1.788). Por outro lado, as pessoas de CAEI tendem mais a **não fazer nada**, do que as de CBEI, mas nenhum dos grupos apresenta tendência definida para a não-ação (médias de 3.121 e 3.886). Relativamente às **ações direcionadas ao serviço** e **privadas**, não se demonstrou existirem diferenças estatisticamente significativas, mas ambos os grupos demonstraram indefinição nestas ações (médias compreendidas entre 3.833 e 4.768) (**Tabela 17**).

Num *serviço de restauração visitado pela primeira vez*, os indivíduos de CBEI envolvem-se mais em **ações públicas**, do que os de CAEI, no entanto, a tendência é para ambos os grupos não realizarem essas ações (médias de 2.564 e 1.924). Por sua vez, os de CAEI optam mais por **ações privadas** ou por **não fazer nada**, do que os indivíduos de CBEI. Porém,

nesta última opção, as pessoas de CBEI tendem a reagir de alguma forma (média de 2.676) e as de CAEI apresentaram indefinição nesta não-ação (média de 3.355). Relativamente às **ações direcionadas ao serviço**, os grupos não apresentaram diferenças estatisticamente significativas, mas ambos demonstraram indefinição para estas ações (médias de 4.179 e 3.931) (**Tabela 17**).

Num *serviço de advocacia habitual* e num *serviço de advocacia visitado pela primeira vez*, os indivíduos de CAEI envolvem-se mais em **ações direcionadas ao serviço e privadas**, que os de CBEI. Porém, no cenário 3, as pessoas de CBEI demonstraram incerteza quanto às ações privadas (média de 4.418). Relativamente às **ações públicas** e à opção de **não fazer nada**, não se verificam diferenças significativas e o envolvimento de ambos os grupos nestas reações é muito baixo (médias compreendidas entre 2.010 e 2.753) (**Tabela 17**).

Todas as diferenças apresentadas são estatisticamente significativas.

A hipótese H4a foi confirmada, já que se verificam diferenças estatisticamente significativas entre os indivíduos de CBEI e de CAEI, em todos os serviços.

Para verificar as diferenças das reações a falhas entre serviços habituais e visitados pela primeira vez, nos dois grupos desta dimensão cultural, foram realizados Testes ANCOVA de Medidas Repetidas (**Tabela 18**). É importante referir que as comparações foram realizadas entre serviços de restauração habituais e visitados pela primeira vez e entre serviços de advocacia habituais e visitados pela primeira vez, para manter a consistência nas comparações.

Tabela 18 - Testes ANCOVA de Medidas Repetidas - Comparação das reações dos indivíduos de CBEI e CAEI, entre serviços habituais e visitados pela primeira vez.

Índice Evitamento de Incerteza	Ações direcionadas ao serviço	Média	Ações direcionadas ao serviço	Média	Diferença a média	Erro-padrão	Sig.
CBEI	Cenário 1-Habitual	4.127	Cenário 2-Primeira vez	4.179	-0.052	0.125	0.999
	Cenário 3-Habitual	5.199	Cenário 4-Primeira vez	5.306	-0.107	0.118	0.935
CAEI	Cenário 1-Habitual	3.833	Cenário 2-Primeira vez	3.931	-0.097	0.054	0.352
	Cenário 3-Habitual	5.660	Cenário 4-Primeira vez	5.886	-0.226*	0.050	0.000
Índice Evitamento de Incerteza	Ações privadas	Média	Ações privadas	Média	Diferença a média	Erro-padrão	Sig.
CBEI	Cenário 1-Habitual	4.403	Cenário 2-Primeira vez	5.146	-0.743*	0.170	0.000
	Cenário 3-Habitual	4.418	Cenário 4-Primeira vez	5.352	-0.934*	0.160	0.000
CAEI	Cenário 1-Habitual	4.768	Cenário 2-Primeira vez	5.637	-0.869*	0.073	0.000
	Cenário 3-Habitual	5.524	Cenário 4-Primeira vez	6.182	-0.658*	0.069	0.000

Índice Evitamento de Incerteza	Ações públicas	Média	Ações públicas	Média	Diferença a média	Erro- padrão	Sig.
CBEI	Cenário 1-Habitual	2.400	Cenário 2-Primeira vez	2.564	-0.164	0.079	0.211
	Cenário 3-Habitual	2.326	Cenário 4-Primeira vez	2.550	-0.224	0.095	0.111
CAEI	Cenário 1-Habitual	1.788	Cenário 2-Primeira vez	1.924	-0.136*	0.034	0.000
	Cenário 3-Habitual	2.010	Cenário 4-Primeira vez	2.206	-0.197*	0.041	0.000
Índice Evitamento de Incerteza	Não fazer nada	Média	Não fazer nada	Média	Diferença a média	Erro- padrão	Sig.
CBEI	Cenário 1-Habitual	3.121	Cenário 2-Primeira vez	2.676	0.446	0.190	0.113
	Cenário 3-Habitual	2.753	Cenário 4-Primeira vez	2.665	0.088	0.190	0.998
CAEI	Cenário 1-Habitual	3.886	Cenário 2-Primeira vez	3.355	0.531*	0.081	0.000
	Cenário 3-Habitual	2.610	Cenário 4-Primeira vez	2.342	0.268*	0.081	0.006

*Diferença média significativa no nível 0.05

Segundo a **Tabela 18**, ambos os grupos envolvem-se mais em **ações privadas** em serviços *visitados pela primeira vez* que falhem, do que em *serviços habituais* que falhem (onde existe uma certa incerteza nesta reação). As pessoas de CAEI envolvem-se, ainda, mais em **ações direcionadas ao serviço** (nos serviços de advocacia) e em **ações públicas**, em serviços *visitados pela primeira vez* que falhem, do que em *serviços habituais* que falhem, apesar da baixa tendência das ações públicas. Por conseguinte, tendem também mais a **não fazer nada** em *serviços habituais* que falhem, do que em serviços *visitados pela primeira vez* que falhem (apesar de nos serviços de restauração haver sempre uma certa incerteza e, nos de advocacia a tendência ser a de reagir sempre de alguma forma). Já os indivíduos de CBEI, não apresentam mais diferenças estatisticamente significativas nas outras reações, ao comparar os *serviços habituais* e *visitados pela primeira vez*.

Todas as diferenças apresentadas são estatisticamente significativas.

A hipótese H4b foi confirmada já que, os indivíduos de CAEI apresentam diferenças em todas as reações entre um serviço visitado pela primeira vez que falhe, e um serviço habitual que falhe.

A hipótese H4c₀ foi apenas parcialmente confirmada, uma vez que os indivíduos de CBEI não apresentam diferenças em nenhuma das reações, à exceção das ações privadas, verificando-se um maior envolvimento em serviços visitados pela primeira vez, do que em serviços habituais que falhem.

5. Culturas com Orientação de Curto Prazo (COCP) versus Culturas com Orientação de Longo Prazo (COLP)

Para analisar as diferenças nas reações a falhas de serviços, entre os dois grupos desta dimensão cultural, realizam-se testes MANCOVA (**Tabela 19**).

Tabela 19 - Testes MANCOVA - Comparação das reações entre indivíduos de COCP e COLP, nos vários cenários.

<u>Cenário 1</u>	Média COCP	Média COLP	Diferença média	F	Erro- padrão	Sig.
Ações direcionadas ao serviço	4.080	3.827	0.253	3.087	0.144	0.080
Ações privadas	4.491	4.279	0.213	1.549	0.171	0.214
Ações públicas	1.877	1.859	0.017	0.022	0.117	0.883
Não fazer nada	3.725	3.732	-0.007	0.001	0.207	0.973
<u>Cenário 2</u>	Média COCP	Média COLP	Diferença média	F	Erro- padrão	Sig.
Ações direcionadas ao serviço	4.284	3.900	0.384*	5.492	0.164	0.020
Ações privadas	5.349	5.236	0.114	0.467	0.166	0.495
Ações públicas	1.995	1.973	0.021	0.029	0.124	0.864
Não fazer nada	3.339	3.151	0.188	0.806	0.210	0.370
<u>Cenário 3</u>	Média COCP	Média COLP	Diferença média	F	Erro- padrão	Sig.
Ações direcionadas ao serviço	5.690	5.348	0.343*	3.971	0.172	0.047
Ações privadas	5.360	4.767	0.593*	11.211	0.177	0.001
Ações públicas	2.391	1.787	0.604*	17.769	0.143	0.000
Não fazer nada	2.717	2.851	-0.134	0.500	0.189	0.480
<u>Cenário 4</u>	Média COCP	Média COLP	Diferença média	F	Erro- padrão	Sig.
Ações direcionadas ao serviço	5.914	5.499	0.415*	5.809	0.172	0.017
Ações privadas	5.811	5.659	0.153	0.842	0.166	0.360
Ações públicas	2.622	1.973	0.649*	17.983	0.153	0.000
Não fazer nada	2.501	2.491	0.010	0.002	0.199	0.960

*Diferença média significativa no nível 0.05

No caso de um *serviço de restauração habitual* falhar, não se encontram diferenças estatisticamente significativas entre os grupos, nas reações. Porém, em todas as reações, os dois grupos demonstraram indecisão (médias compreendidas entre 3.725 e 4.491), à exceção das ações públicas, cuja tendência de ambos os grupos é para não se envolverem (médias de 1.877 e 1.859) (**Tabela 19**).

No caso de um *serviço de restauração visitado pela primeira vez* falhar, os indivíduos de COCP envolvem-se mais em **ações direcionadas ao serviço**, que os de COLP. Todavia, ambos demonstraram indecisão para tal (médias de 4.284 e 3.900). Relativamente às **ações privadas**, **públicas** e a opção de **não fazer nada**, os dois grupos não apresentam diferenças estatisticamente significativas. No que concerne às ações públicas, nenhum grupo apresenta tendência para se envolver nestas reações (médias de 1.995 e 1.973) e, relativamente a não fazer nada, existe uma certa indecisão de ambos (médias de 3.339 e 3.151) (**Tabela 19**).

Num *serviço de advocacia habitual*, que falhe, os indivíduos de COCP, envolvem-se mais em **ações direcionadas ao serviço, privadas e públicas**, que os de COLP. Contudo, o envolvimento nas ações privadas pelas pessoas de COLP é indefinido (média de 4.767) e, nas ações públicas ambos os grupos tendem a não se envolver (médias de 2.391 e 1.787). No que concerne à opção de **não fazer nada**, os grupos não apresentaram diferenças estatisticamente significativas, porém, estes tendem sempre a reagir de alguma forma (médias de 2.717 e 2.851) (**Tabela 19**).

No caso de ocorrer uma falha num *serviço de advocacia visitado pela primeira vez*, os indivíduos de COCP envolvem-se mais em **ações direcionadas ao serviço e públicas**, do que os de COLP. Todavia, a tendência para ambos os grupos se envolverem em ações públicas, é muito baixa (médias de 2.622 e 1.973). Relativamente às **ações privadas** e à opção de **não fazer nada**, não se verificaram diferenças estatisticamente significativas entre os grupos – porém estes tendem a reagir sempre de alguma forma (médias “Não fazer nada” de 2.501 e 2.491) (**Tabela 19**).

Todas estas diferenças são estatisticamente significativas.

Assim, a hipótese H5 foi parcialmente confirmada, pois verifica-se que as pessoas de COCP apresentam diferenças estatisticamente significativas nas reações, das pessoas de COLP, em três dos quatro serviços.

6. Culturas com Restrição (CR) versus Culturas com Indulgência (CIg)

Para avaliar se há diferenças nas reações a falhas de serviços, entre os indivíduos de culturas com indulgência e com restrição, foram realizados testes MANCOVA (**Tabela 20**).

Tabela 20 - Testes MANCOVA - Comparação das reações entre indivíduos de CIg e CR, nos vários cenários.

<u>Cenário 1</u>	Média CR	Média CIg	Diferença média	F	Erro-padrão	Sig.
Ações direcionadas ao serviço	3.868	4.050	-0.182	0.896	0.192	0.345
Ações privadas	4.593	4.752	-0.159	0.467	0.233	0.495
Ações públicas	2.023	1.759	0.264	2.912	0.155	0.089
Não fazer nada	3.668	3.798	-0.129	0.237	0.266	0.627
<u>Cenário 2</u>	Média CR	Média CIg	Diferença média	F	Erro-padrão	Sig.
Ações direcionadas ao serviço	4.018	4.337	-0.320	2.133	0.219	0.145
Ações privadas	5.483	5.528	-0.044	0.038	0.225	0.845
Ações públicas	2.207	1.942	0.265	2.768	0.159	0.098
Não fazer nada	3.095	3.208	-0.113	0.184	0.264	0.668

<u>Cenário 3</u>	Média CR	Média CIg	Diferença média	F	Erro-padrão	Sig.
Ações direcionadas ao serviço	5.435	5.686	-0.251	1.170	0.232	0.280
Ações privadas	5.137	5.719	-0.581*	5.990	0.238	0.015
Ações públicas	2.097	2.378	-0.281	2.024	0.198	0.156
Não fazer nada	2.635	2.345	0.290	1.394	0.246	0.239
<u>Cenário 4</u>	Média CR	Média CIg	Diferença média	F	Erro-padrão	Sig.
Ações direcionadas ao serviço	5.673	5.917	-0.244	1.019	0.242	0.314
Ações privadas	5.862	6.171	-0.309	2.015	0.217	0.157
Ações públicas	2.344	2.692	-0.348	2.683	0.212	0.103
Não fazer nada	2.450	2.162	0.288	1.236	0.259	0.267

*Diferença média significativa no nível 0.05

Através da **Tabela 20**, é possível verificar que, apenas no *serviço de advocacia habitual*, existe uma diferença estatisticamente significativa - sendo que essa diferença se baseia nas **ações privadas**. Os indivíduos de CIg envolvem-se mais nesta ação, do que os de CR. Em todas as outras reações, em todos os serviços, não existem diferenças estatisticamente significativas entre os grupos.

Assim, a hipótese H6 não foi confirmada, já que apenas num cenário, numa única reação, revelou-se existir diferença estatisticamente significativa entre os dois grupos, algo que não parece ser de elevada relevância.

4.4. Discussão de resultados

Através dos resultados, é possível perceber que, em termos gerais, todos os indivíduos envolvem-se, apesar de haver alguma incerteza por vezes, em ações direcionadas ao serviço e em ações privadas, após uma falha de serviço. A opção de não fazer nada apresentou valores médios/baixos, o que significa que os indivíduos não apresentam certezas na opção de não fazer nada, e podem envolver-se sempre nalguma reação. Em relação às ações públicas, esta apresentou valores muito baixos, sendo que a sua explicação pode residir no uso de cenários de falhas familiares aos indivíduos. Porém, os serviços devem concentrar-se mais na variação do comportamento do consumidor das diferentes culturas, por forma a adaptar as suas formas de tratamentos de reclamações de cultura para cultura (Jahandideh et al., 2014). Assim sendo, este foi o fundamento desta investigação. A **Tabela 21** apresenta os principais resultados do estudo.

Tabela 21 - Síntese da validade das hipóteses em estudo.

H1a: Consumidores pertencentes a países de culturas com alta distância ao poder reagem de forma diferente, a uma falha de serviço, de consumidores pertencentes a países de culturas com baixa distância ao poder.	Confirmada
H1b: Consumidores pertencentes a países de culturas com alta distância ao poder reagem de forma diferente, entre uma falha de serviço “poderoso”, e uma falha de serviço “fraco”.	Parcialmente confirmada
H1c: Consumidores pertencentes a países de culturas com baixa distância ao poder reagem da mesma forma, entre uma falha de serviço “poderoso”, e uma falha de serviço “fraco”.	Não confirmada
H2: Consumidores pertencentes a países de culturas individualistas reagem de forma diferente, a uma falha de serviço, de consumidores pertencentes a países de culturas coletivistas.	Confirmada
H3: Consumidores pertencentes a países de culturas com masculinidade reagem de forma diferente, a uma falha de serviço, de consumidores pertencentes a culturas com feminilidade.	Confirmada
H4a: Consumidores pertencentes a países de culturas com baixo evitamento de incerteza reagem de forma diferente, a uma falha de serviço, de consumidores pertencentes a países de culturas com alto evitamento de incerteza.	Confirmada
H4b: Consumidores pertencentes a países de culturas com alto evitamento de incerteza reagem de forma diferente, entre uma falha de serviço habitual, e uma falha de serviço visitado pela primeira vez.	Confirmada
H4c: Consumidores pertencentes a países de culturas com baixo evitamento de incerteza reagem da mesma forma, entre uma falha de serviço habitual, e uma falha de serviço visitado pela primeira vez.	Parcialmente confirmada
H5: Consumidores pertencentes a países de culturas com orientação de curto prazo reagem de forma diferente, a uma falha de serviço, de consumidores pertencentes a países de culturas com orientação de longo prazo.	Parcialmente confirmada
H6: Consumidores pertencentes a países de culturas com indulgência reagem de forma diferente, a uma falha de serviço, de consumidores pertencentes a países de culturas com restrição.	Não confirmada

▪ Hipótese H1a

De uma forma geral, os indivíduos de CDBP (p.e. Áustria e Finlândia) envolvem-se mais em ações direcionadas ao serviço e privadas perante falhas de *serviços poderosos* e, tendem mais a não fazer nada (serviço 1) perante um *serviço fraco* que falhe, do que os indivíduos de CADP. Por outro lado, os indivíduos de CADP (p.e. China e Brasil) envolvem-se mais em ações direcionadas ao serviço (serviço 1 e 2) e privadas (serviço 1) em falhas de *serviços fracos* e, tendem mais a envolver-se em ações públicas em todos os serviços, do que os de CDBP.

Estes resultados podem ser explicados pelo facto de, como as pessoas de CADP consideram que têm menos “poder” para se dirigir diretamente a um *serviço poderoso*, e não têm tanto atrevimento para se envolver em ações privadas sobre um serviço do qual eles não têm conhecimentos (Emerson, 1962), acabam por demonstrar menor envolvimento em ações direcionadas e privadas nos serviços poderosos, relativamente às pessoas de CBDP. Por outro lado, em serviços de restauração, as pessoas de CADP consideram-se “poderosas” face ao prestador do serviço e, por isso, têm maior necessidade de reagir de alguma forma, se o serviço prestado não for excelente (Furrer et al., 2000; Mattila, 1999), demonstrando um maior envolvimento em ações direcionadas e privadas, do que os de CBDP. O facto de os indivíduos de CADP tenderem mais para as ações públicas, em todos os serviços, do que os de CBDP, pode ter como explicação a necessidade de estes recorrerem a entidades competentes para resolver o problema, pois, de acordo com Patterson et al. (2006), as pessoas de CADP preferem lidar com pessoas competentes e de alto *status*, quando insatisfeitos com um serviço.

Estes resultados permitem chegar a uma conclusão importante: os indivíduos de CBDP reagem menos a uma falha num serviço “fraco”, do que os indivíduos com CADP; porém, reagem mais a uma falha num serviço “poderoso”, do que os indivíduos com CADP. Assim, é possível afirmar que os indivíduos de CADP apresentam comportamentos mais extremos (reduzida tolerância a falhas de serviços fracos e elevada tolerância a falhas de serviços poderosos), quando comparados com os de CBDP.

▪ Hipótese H1b

Apesar de esta hipótese ter sido parcialmente confirmada, os resultados não foram os esperados. De acordo com Furrer et al. (2000) e Mattila (1999), os consumidores de CADP esperam um excelente tratamento por parte dos *serviços fracos* e, perante uma falha, tendem a reclamar diretamente, enquanto num serviço poderoso, estes consideram que têm menos conhecimento que o prestador do serviço e, por isso, toleram melhor uma falha no serviço (Donthu & Yoo, 1998; Heung & Lam, 2003).

Porém, neste estudo, estes indivíduos, envolvem-se mais em ações direcionadas ao serviço, em *serviços poderosos* que falhem, do que em *serviços fracos* que falhem. Por sua vez, também tendem mais a não fazer nada num *serviço fraco* que falhe do que num *serviço poderoso* que falhe. Assim, os resultados não foram os esperados, e a explicação pode residir, nas piores implicações que as falhas em serviços de advocacia podem ter.

▪ Hipótese H1c₀

O esperado era que os indivíduos de CBDP não apresentassem diferenças entre os *serviços poderosos* e *fracos*, uma vez que estes consideram que todos têm o mesmo “grau de importância” (Brettel et al., 2008); porém, neste estudo isso não aconteceu, sendo que o maior envolvimento em ações direcionadas ao serviço, privadas e públicas após falhas em *serviços poderosos*, do que em *fracos*, e a maior intenção de não fazer nada em *serviços fracos* do que em *poderosos* pode ser explicado, mais uma vez, devido ao facto de uma falha num serviço de advocacia poder implicar maiores prejuízos ao consumidor, havendo uma maior necessidade, para estes indivíduos, de resolver o problema e de exprimir a insatisfação, ao contrário de falhas em serviços de restauração.

Conclusão relativa à dimensão cultural Distância ao Poder: *os indivíduos de CADP não apresentam as diferenças esperadas entre serviços “poderosos” e “fracos”, mas sim em comparação com os indivíduos de CBDP. Ou seja, quando se afirma que os indivíduos de CADP toleram melhor uma falha de serviço poderoso, significa que essa maior tolerância é em relação aos indivíduos de CBDP. Isto quer dizer que, uma falha num serviço poderoso acaba por causar maior desconforto a ambos os grupos, pela natureza da falha, que pode ter mais implicações para o consumidor; porém, ao comparar os dois grupos, entende-se que os de CADP têm um pouco mais de receio e cuidado ao reagir a falhas de serviços poderosos, e são mais extremistas ao reagir a falhas de serviços fracos.*

▪ Hipótese H2

Não obstante esta hipótese ter sido confirmada, as reações verificadas não foram as esperadas de acordo com a revisão de literatura.

De acordo com Chan e Wan (2008) e Liu e McClure (2001), as pessoas de CIv têm mais tendência a reclamar diretamente e a terceiros, devido à sua característica de independência, autoexpressão e procura pela compensação material e, por outro lado, as de CCv preferem espalhar passa-a-palavra negativo aos amigos e familiares e a não regressar ao serviço, devido à preocupação com a “face”. Outra das teorias da literatura é a de Huang et al. (1996), que declaram que as pessoas de CIv reclamam mais ao gerente, avisam mais a família e amigos, e abandonam mais o serviço, enquanto as de CCv preferem mais não fazer nada. Por outro lado, Park et al. (2014) verificaram que os indivíduos de CCv demonstram uma maior tendência para todos os tipos de comportamentos de reclamação (voz, privadas e terceiros), do que os indivíduos de CIv.

Assim sendo, nesta investigação, os resultados aproximam-se mais do estudo de Park et al. (2014), uma vez que, as pessoas de CCv (p.e. China e Portugal) demonstraram maior tendência a envolver-se em ações direcionadas ao serviço nos *serviços de restauração* e em ações públicas em *todos os serviços*, do que as de CIv (p.e. EUA e Austrália). Estes últimos, por sua vez, demonstraram maior envolvimento em ações privadas, apenas no *serviço de advocacia habitual*, ou em não fazer nada nos *serviços de restauração*, do que as de CCv.

Estes resultados podem ser explicados pelo facto de, nos serviços de restauração, geralmente, o indivíduo está exposto a outras pessoas e, a necessidade de manter a sua “face” e a dos outros envolvidos na situação, pode levar a que os de CCv contrariem essa situação, reclamando diretamente ao prestador do serviço, como forma de se autoafirmarem perante uma situação embaraçosa (Wan, 2013). Aditivamente, esta diferença é também destacada pela aparente fraca insatisfação pós-falhas em serviços de restauração dos indivíduos de CIv, já que estes tendem mais a não fazer nada do que os de CCv nestes serviços.

Apesar de nenhum dos grupos levar a cabo ações públicas, denota-se que os de CCv têm maior propensão para tal, do que os de CIv. A explicação pode residir no facto de estas ações incluírem comportamentos de passa-a-palavra *online*, ou seja, os indivíduos de CCv acabam por ter maior propensão a expressar a sua insatisfação *online* e, por isso, já não sentem tanta necessidade de se envolver em ações privadas. Adicionalmente, os canais *online* permitem ao consumidor de CCv proteger a “face”, já que não implica confrontação direta e, ao mesmo tempo, permite “criar” um grupo onde este expressa a insatisfação, ou que lhe ajude a resolver o problema, uma vez que estes dão importância a estar ligados a um grupo, ao contrário dos de CIv, que são mais independentes (Chan & Wan, 2008).

Quanto aos indivíduos de CIv, estes preferem ações privadas num *serviço de advocacia habitual*, relativamente aos de CCv, talvez devido ao facto de os de CCv considerarem um advogado habitual, como alguém dentro do seu círculo social, contrariamente aos de CIv e, por isso, os de CCv não tomam tantas ações privadas, já que o próprio advogado pode ser considerado como alguém do seu núcleo (conhecido/ amigo).

▪ Hipótese H3

Esta hipótese foi confirmada, todavia, a revisão de literatura sugeriu outro tipo de reações entre estes dois grupos. De acordo com Erdmann e Crotts (2000), os indivíduos de CM, apresentam comportamentos mais agressivos e críticos e apresentam maiores níveis de insatisfação e de deslealdade a um serviço que falhe, enquanto os indivíduos de CF

apresentam maior simpatia pelos outros, comportamentos mais moderados e maior tendência de lealdade a um serviço. Segundo Kindel (1983) e Huang et al. (1996), e em concordância com o anteriormente referido, os indivíduos de CM estão mais predispostos a reclamar no local e a terceiros, pela procura de compensação material, enquanto os indivíduos de CF estão menos propensos a reclamar no local.

Neste estudo, os resultados foram contrários ao esperado, na medida em que os indivíduos de CF (p.e. Finlândia e Portugal) mostraram maior envolvimento nas ações privadas (*todos os serviços*), nas ações públicas (*serviços 1, 3 e 4*), e nas ações direcionadas ao serviço (*serviços 1 e 2*), do que os indivíduos de CM (p.e. Áustria e Itália).

Apesar de Sargut (2001) declarar que não devem ser construídas linhas estreitas sobre se uma sociedade contém características masculinas ou femininas e, de Patterson et al. (2006) afirmarem que esta dimensão cultural não deve ser relacionada com as expectativas de serviços e que têm menos efeitos nos encontros de serviço, estes resultados declararam uma informação importante. Em todos os serviços, os indivíduos de CF tendem a envolver-se mais em reações, do que os indivíduos de CM.

Este é um resultado muito interessante, que vem contrariar muita da literatura existente. A explicação para este resultado pode ser a de que, sendo os indivíduos de CF orientados para as relações e para a proteção dos outros (Hofstede, 1991), o maior envolvimento destes em reações após falhas, deve-se ao interesse em ajudar o prestador do serviço de restauração a melhorar o serviço no futuro, ou em avisar outros indivíduos a não passar pela mesma experiência negativa, e não como uma expressão de elevada insatisfação.

▪ Hipótese H4a

Os indivíduos de CBEI (p.e. China) envolvem-se mais em ações públicas nos *serviços de restauração*, do que os indivíduos de CAEI (p.e. Portugal, França ou Espanha). Adicionalmente, os de CAEI tendem mais a não fazer nada nos *serviços de restauração* e a envolver-se mais em ações privadas (*serviços 2, 3 e 4*) e direcionadas ao serviço nos *serviços de advocacia*, do que os indivíduos de CBEI.

Denota-se, assim, que as diferenças entre os grupos são realçadas de acordo com a natureza do serviço. Ou seja, as pessoas de CAEI reagem mais nos *serviços de advocacia*, enquanto as de CBEI reagem mais nos *serviços de restauração*. Isto deve-se ao facto de, como os indivíduos de CAEI são avessos ao risco (Hofstede, 1991), tendem menos a envolver-se em ações públicas em serviços de restauração, pois estes consideram que o conflito é

indesejável e têm menor tolerância para as críticas, do que os indivíduos de CBEI (Huang et al., 1996), daí terem menor tendência a se envolverem nestas ações, nestes serviços. Por isso mesmo, é que os indivíduos de CAEI, têm maior tendência a não fazer nada nos serviços de restauração, do que os de CBEI, pois é uma falha que não causa danos nem incerteza aos indivíduos e, por isso, evitam criar desconforto ou ansiedade desnecessários.

O maior envolvimento das pessoas de CAEI em ações privadas, principalmente em *serviços de advocacia*, é facilmente perceptível, uma vez que é uma forma mais “segura” de aliviar a frustração causada pela falha. Por outro lado, estes tendem mais para as ações direcionadas ao serviço nos *serviços de advocacia*, do que os de CBEI, porque sendo um serviço cujas falhas podem causar incertezas no futuro a estes indivíduos, existe uma maior tendência a procurar resolver o problema com o serviço.

Concluindo, os indivíduos de CAEI, avessos ao risco, expressam mais a insatisfação perante falhas de um serviço que pode causar mais desconforto e menos em serviços cujas consequências podem ser menos graves, quando comparados com os de CBEI, onde o risco e a incerteza, é algo comum nas suas vidas (Hofstede, 1991).

▪ **Hipótese H4b**

Estes resultados são consistentes com a revisão de literatura, que afirma que os indivíduos de CAEI são mais resistentes à mudança (Huang et al., 1996) e, mudar de um serviço a que estão habituados requer um grau de incerteza que estes querem evitar (Liu et al., 2001); por outro lado, estes estão menos aptos a correr riscos (Huang et al., 1996) e, por isso, em serviços que não costuma visitar, estes tendem a minimizar o potencial de falhas no futuro (Wong, 2004).

Assim, e em concordância com o anteriormente referido, neste estudo, estes optam por se envolverem mais em todas as ações num *serviço visitado pela primeira vez* do que num *habitual* que falhe e, tendem mais a não fazer nada num *serviço habitual* que num *visitado pela primeira vez* que falhe, já que estes não têm uma “relação” com o serviço visitado pela primeira vez e, não têm problemas em partilhar mais a insatisfação com várias pessoas e em abandonar o serviço, do que num serviço habitual que falhe.

▪ **Hipótese H4c₀**

Apesar de a literatura levar a crer que estes indivíduos reagem da mesma forma, quer seja um serviço frequente, quer seja um serviço infrequente (Furrer et al., 2000) e que a

incerteza é uma situação normal na vida destas pessoas (Hofstede, 1991), o maior envolvimento destes indivíduos em ações privadas nos *serviços visitados pela primeira vez*, do que nos *serviços habituais*, pode indicar que também estes consideram um serviço visitado pela primeira vez como mais desagradável, querendo avisar os amigos e família, ou abandonar o serviço. No entanto, em mais nenhuma reação se verifica diferenças estatisticamente significativas, entre serviços habituais e visitados pela primeira vez. Por isso, estes resultados acabam por confirmar, em parte, a teoria da revisão de literatura e a hipótese levantada.

Conclusão relativa à dimensão cultural Evitamento de Incerteza: *Os indivíduos de CAEI reagem mais perante uma falha num serviço de advocacia do que os de CBEI, enquanto os de CBEI reagem mais perante uma falha num serviço de restauração, do que os de CAEI. Esta diferença pode estar nas implicações das falhas nos dois serviços, uma vez que nas falhas em serviços de advocacia, tende a existir um maior risco percebido pelos de CAEI, ao contrário dos de CBEI; enquanto que nas falhas em serviços de restauração esse risco talvez seja menor, havendo mais reações das pessoas de CBEI. A questão dos serviços habituais e visitados pela primeira vez encontra-se ao comparar os serviços, ou seja, entende-se que os de CAEI, de facto apresentam maior intenção a se envolver em mais reações em serviços visitados pela primeira vez que falhem, do que em habituais. Essa diferença não está proeminente na comparação dos dois grupos.*

▪ Hipótese H5

Os resultados confirmaram a literatura. Segundo Donthu e Yoo (1998), os indivíduos de COCP tendem a ter expectativas de serviço mais elevadas. Adicionalmente, Lam et al. (2009) afirmaram que estas pessoas focam-se mais em benefícios diretos das ações. Por outro lado, os indivíduos de COLP dão mais importância às relações e à estabilidade (Hofstede, 1991) e, por isso toleram melhor uma experiência negativa num serviço (Suh et al., 2013).

Por isso, e em concordância com a literatura, esta investigação apurou que os de COCP (p.e. Austrália e EUA) demonstraram envolver-se mais nas ações direcionadas ao serviço (*serviços 2, 3 e 4*), privadas (*serviço 3*) e públicas (*serviços 3 e 4*), do que os de COLP (p.e. China e Alemanha), que demonstraram ter uma menor preocupação com as falhas. Porém, no *serviço de restauração habitual*, estes dois grupos não apresentaram nenhuma diferença estatisticamente significativa, confirmando apenas parcialmente a hipótese H5.

Estes resultados são um bom indicador de que os indivíduos de COLP toleram melhor/reagem menos, a uma falha, do que os indivíduos de COCP, cuja expectativa de serviço é perfeita (Donthu & Yoo, 1998).

▪ Hipótese H6

De acordo com a literatura, as pessoas de CR tendem a seguir mais as normas sociais e a ter desejos e emoções mais restritas, do que os indivíduos de CIg, que agem mais no sentido de atingir os seus objetivos pessoais (Guo et al., 2018; Hofstede, 1991; Maleki & de Jong, 2014). Estas ideias levaram a querer que pudesse existir alguma diferença, em termos de falhas de serviços, entre estes dois grupos.

No entanto, os resultados deste estudo indicaram que os indivíduos de CIg (p.e. Austrália, EUA e África do Sul) apenas demonstraram maior envolvimento significativo em ações privadas, que os de CR (p.e. China, Itália ou Portugal), no *serviço de advocacia habitual*.

Assim, este dado isolado parece não dizer muito sobre as diferentes reações destes dois grupos pelo que, pode-se concluir que a dimensão cultural indulgência não é um bom indicador das diferenças culturais nas reações a falhas em serviços e, por isso, não se devem retirar conclusões a partir desta.

4.5. Conclusão da Análise dos Resultados

Após a recolha dos dados, iniciou-se, o processo de análise dos mesmos. Sendo que o objetivo era comparar as diferentes culturas, procedeu-se a comparações entre cada oposto das seis dimensões culturais. No que diz respeito aos resultados, foi possível identificar que, todas as dimensões culturais apresentaram diferenças, podendo ser consideradas como um bom indicador de diferenciação de culturas, à exceção da dimensão cultural Indulgência, que parece não ter demonstrado diferenças relevantes para a comparação das reações a falhas de serviços, entre culturas. De modo adicional, identificou-se que o grau de “poder” de um prestador do serviço, impacta na diferenciação das pessoas de CADP e CBDP e que, a frequência de utilização do serviço tem impacto na reação dos indivíduos de CAEI.

Por fim, foi possível confirmar totalmente 5 hipóteses e parcialmente 3 hipóteses, das 10 levantadas para este estudo.

5. Conclusão

Este último capítulo tem como objetivo a apresentação das principais conclusões, retiradas dos dados, a contribuição deste estudo para a literatura e para a gestão e, ainda as limitações e sugestões para pesquisas futuras na área.

Dada a importância crescente das empresas de serviços se expandirem para outros mercados (Zhang et al., 2008) e da internacionalização de serviços através da *inward export* (Björkman & Kock, 1997), bem como da necessidade de compreensão das diferentes reações de um consumidor insatisfeito (Blodgett et al., 2018; Kim et al., 2003), era necessário um estudo que compreendesse melhor esta temática. Nenhum estudo parece ter analisado todas as dimensões culturais, havendo assim uma lacuna e uma necessidade de compreender quais as dimensões culturais que poderão ter impacto na reação à falha. Assim sendo, esta investigação teve como objetivo analisar as diferenças nas reações a falhas de serviços, nas diferentes culturas, representadas pelas dimensões culturais de Hofstede.

Para prosseguir com os objetivos, empregou-se uma metodologia mista, em que, primeiramente, através de um estudo qualitativo exploratório (entrevistas), identificaram-se as falhas mais comuns nos serviços utilizados no âmbito deste estudo, e de seguida, através de um estudo quantitativo confirmatório (questionário *online* enviado para 12 países), pretendeu-se identificar as diferenças entre culturas, no que concerne às reações a falhas de serviços.

Com este estudo, espera-se poder alargar o conhecimento na literatura de gestão de serviços e proporcionar um maior conhecimento aos gestores de serviços, sobre as diferenças entre as culturas na reação a falhas. Este conhecimento deve passar por poder comparar todas as culturas existentes, uma vez que, um serviço pode querer implementar-se em qualquer país do mundo ou pode ter que atender clientes de diversas culturas.

Acredita-se que esta investigação veio ajudar a colmatar lacunas existentes na literatura. Em primeiro lugar, porque se analisaram todas as dimensões culturais desenvolvidas por Hofstede, *gap* identificado por Chan e Wan (2008). Com isto, é possível afirmar que todas as dimensões culturais influenciam a forma como o indivíduo reage numa situação de falha num serviço, com exceção da dimensão Indulgência. Parece que, assim sendo, em futuros trabalhos de investigação, esta dimensão pode ser excluída da análise.

Outra contribuição para a literatura foi a maior consistência resultante da inclusão no estudo de vários países, dos dois hemisférios e dos cinco continentes habitados, uma vez que, muita da literatura existente tende a generalizar as dimensões culturais com base em poucos países.

Adicionalmente, neste estudo, criou-se um modelo integrativo das reações que incluem comportamentos *online*, algo muito pouco desenvolvido na literatura. Este é um grande contributo para a literatura, uma vez que este modelo mais extenso pode ser aplicado em outras análises futuras de reações a falhas de empresas de serviços, bem como pode ser adaptado para falhas em empresas de produtos.

Outro grande contributo deste estudo para a literatura, foi a análise de serviços poderosos/fracos e de serviços habituais/visitados pela primeira vez, já que parece haver apenas um estudo relacionado com estas distinções (Furrer et al., 2000). Assim, em qualquer estudo futuro, é necessário ter muita atenção na escolha dos serviços e, saber que as dimensões culturais Distância ao Poder e Evitamento de Incerteza têm um efeito significativo na reação diferente consoante o tipo de serviço.

Os resultados deste estudo fornecem também contributos para a gestão, uma vez que, com a crescente globalização dos mercados, torna-se um desafio para os gestores perceberem as diferentes culturas. Este desafio é ainda maior para as operações de serviços, cujas particularidades tornam mais propensas a ocorrência de falhas. Uma vez que é impossível ao prestador do serviço identificar os consumidores que não reclamam diretamente, os resultados deste estudo permitem dizer muito, relativamente às ações privadas, públicas e à opção de não fazer nada. Assim, este estudo pretende fornecer orientações aos gestores de serviços que pretendam expandir-se para mercados internacionais, ou que recebam consumidores estrangeiros, sobre como lidar com certas culturas após ocorrer uma falha, e onde aplicar mais esforços no que diz respeito às suas estratégias de marketing e de recuperação do serviço, e consequente satisfação do cliente.

Assim, com base nos resultados deste estudo, as empresas devem identificar as características do país de origem do cliente, de forma a desenvolverem uma estratégia de recuperação de serviço apropriada, para manter o sucesso sustentável no mercado global (Park et al., 2014). Assim, ao comparar o cliente local com o cliente externo, os gestores devem identificar qual a dimensão cultural em que mais diferem para, assim, se poderem

basear nos resultados desta investigação e adaptarem as suas estratégias de recuperação de falha de um para o outro, mediante as diferenças culturais apresentadas.

Yuksel et al. (2006) verificaram que reclamar diretamente ao funcionário ou ao gerente pode indicar uma maior intenção de voltar ao serviço, em vez de abandonar. Neste estudo, grande parte dos indivíduos demonstraram propensão para o envolvimento nestas, porém, é importante perceber que grupos se envolvem menos, devendo estas ações diretas ser amplamente encorajadas, para que a empresa não perca *feedback* que pode ser vital para a resolução de possíveis problemas futuros (Fornell & Wernerfelt, 1987) e para evitar o envolvimento noutras ações mais prejudiciais à empresa (Davidow, 2003; Nyer & Gopinath, 2005; Singh & Wilkes, 1996; Stauss & Seidel, 2008).

Através deste estudo, é possível declarar que, em serviços de natureza semelhante aos serviços de restauração (*serviços fracos*), as pessoas de culturas com Baixa Distância ao Poder, com Individualismo e com Masculinidade envolvem-se menos nestas ações diretas, do que as suas contrapartes. Por outro lado, em serviços de natureza semelhantes aos serviços de advocacia (*serviços poderosos*), as pessoas de culturas com Alta Distância ao Poder, com Baixo Evitamento de Incerteza e com Orientação de Longo Prazo envolvem-se menos nestas ações diretas, do que as suas contrapartes. Assim, ao comparar cada uma destas dimensões culturais, os esforços para motivar as ações direcionadas ao serviço, devem centrar-se mais nestas culturas, de acordo com a natureza dos serviços. Para incentivar, ao máximo, as ações direcionadas ao serviço, em detrimento das ações privadas, públicas e da opção de não fazer, os gestores de serviços devem fornecer opções de reclamação variadas e procedimentos de reclamação simplificados.

As ações privadas não permitem à empresa ter a oportunidade de perceber que o cliente ficou insatisfeito e, não permitem, assim, que a empresa melhore os procedimentos, que levaram à falha. Consequentemente, esta ação pode ter sérios impactos negativos nas vendas e lucros (Heung & Lam, 2003). Esta ação demonstrou elevado envolvimento de todos os indivíduos, neste estudo. Esta é, portanto, uma ação que os gestores de serviços devem ter em elevada consideração, para evitar ao máximo que aconteça. Perceber em que mercado isso pode acontecer mais frequentemente, permite uma melhor alocação de recursos e esforços.

Com este estudo, é possível perceber que as pessoas de culturas com Feminilidade envolvem-se mais nestas ações privadas, em todos os serviços, do que as suas contrapartes.

Em serviços de natureza semelhantes aos de restauração (*serviço fraco*), as pessoas de culturas com Alta Distância ao Poder envolvem-se mais nestas ações, do que as suas contrapartes. Em serviços com natureza semelhante aos de advocacia (*serviços poderosos*), as pessoas de culturas com Baixa Distância ao poder, com Individualismo, com Orientação de Curto Prazo e com Alto Evitamento de Incerteza (pelo risco percebido), envolvem-se mais nestas ações, do que as suas contrapartes. Assim sendo, os meios para evitar a partilha da insatisfação com amigos, familiares e conhecidos e o abandono do serviço, devem ser mais amplamente utilizados nestas culturas. Uma vez que esta é uma ação que a empresa não consegue descortinar, se as reclamações diretas forem mais incentivadas nestas culturas, o prestador do serviço tem uma oportunidade para remediar a situação, recuperar a vontade de recompra (Richins, 1983) e incentivar o passa-a-palavra positivo, uma vez que as pessoas que partilham a experiência negativa são, também, as mesmas que partilham, mais facilmente, uma experiência positiva (East, Hammond & Wright, 2007).

As ações públicas, apesar de poderem ser perceptíveis à empresa e permitirem que estas descubram o que falhou, têm um poder assolador muito grande, pois, dada a eficácia das entidades terceiras (Fisher et al., 1999; Singh, 1989; Tipper, 1997) e o efeito crescente das tecnologias de comunicação (Anderson & Zemke, 2003), qualquer ação destas pode ter um efeito devastador na imagem da empresa. Apesar de neste estudo, estas ações terem um baixo envolvimento, a empresa deve ter especial atenção aos indivíduos que demonstraram maior propensão para se envolver em ações públicas, já que em falhas mais graves, o envolvimento nestas pode ser maior.

Em todos os serviços, as pessoas de culturas com Alta Distância ao Poder e com Coletivismo demonstraram um maior envolvimento em ações públicas, do que as suas contrapartes. Em serviços de natureza semelhante aos de restauração (*serviço fraco*), as pessoas de culturas com Baixo Evitamento de Incerteza necessitam de maior atenção do que as suas contrapartes. Em serviços de natureza semelhante aos de advocacia (*serviços poderosos*), as pessoas de culturas com Feminilidade e com Orientação de Curto Prazo requerem mais cautela. Assim, para evitar, ao máximo, a promulgação da insatisfação para um elevado número de pessoas, ou para evitar os prejuízos de envolver entidades terceiras, os gestores devem desenvolver estratégias que ajudem o cliente a aliviar, imediatamente, a frustração causada pela falha, como por exemplo, enviando questionários de satisfação *online*, logo após

a compra do serviço, e a demonstrar boas capacidades de resolução do problema, possuindo, por exemplo, um balcão próprio para a gestão das reclamações.

Relativamente à opção de não fazer nada, apesar de, aparentemente, não ser prejudicial à empresa, pode representar perdas de oportunidades de recuperação. Assim, os indivíduos que mais optam por não fazer nada, devem ser tidos em consideração, já que, incentivando os indivíduos que não fazem nada a partilhar com a empresa o que falhou, esta pode identificar problemas e, ao mesmo tempo, manter o cliente fiel. Através desta investigação, entende-se que existem diferenças significativas, apenas em serviços de natureza semelhante aos de restauração.

Os gestores devem saber que, quem mais tem propensão para não fazer nada, nestes serviços (*serviço fraco*), são as pessoas de culturas com Baixa Distância ao Poder, com Individualismo e com Alto Evitamento de Incerteza, comparativamente às suas contrapartes. Assim, estes são os indivíduos que parecem demonstrar maior tendência de lealdade e, são estes que a empresa mais deve incentivar a transmitir à empresa o que falhou, por exemplo, incentivando à escrita em caixas de sugestões, ou disponibilizando um questionário de satisfação *touch-screen* dentro do estabelecimento, que requerem pouco tempo, pouco esforço e nenhum custo. Ao mesmo tempo, a empresa deve tratar estas reclamações com eficácia e eficiência para que o cliente não considere que a sua reclamação não é bem-vinda, nem examinada, já que, quando os clientes percebem que a empresa está disposta a ouvir e tentar ajudar a dissolver a insatisfação dos clientes, estes estão menos propensos a ficar em silêncio (Ro, 2015).

Adicionalmente, este estudo contribui para o entendimento de que, caso a empresa em questão preste um serviço a um cliente, pela primeira vez, é muito importante que tenha em consideração que, se o país em questão for de Alto Evitamento de Incerteza, se ocorrer uma falha no serviço, estes têm maior propensão a envolver-se em todos os tipos de ações, do que se for um serviço habitual. Assim, o gestor e o prestador do serviço devem desenvolver uma estratégia de garantia de serviço, para que estes se sintam aliviados do risco percebido. Deve haver, ainda, um maior esforço para oferecer um elevado nível de serviço, especialmente a estes indivíduos, pois, após reter o cliente, este não tem tanta propensão ao envolvimento em ações e, pode ajudar a empresa a identificar possíveis falhas futuras.

Concluindo, este estudo fornece indicações e resultados de que a cultura, de facto, impacta nas reações às falhas nos serviços. Assim sendo, os serviços devem perceber,

primeiramente, quais as diferenças das intenções de reação entre culturas para, de seguida, customizar as estratégias de recuperação do serviço em cada mercado/ cliente internacional, refletindo as diferenças culturais dos consumidores, por forma a capturar a lealdade e satisfação do consumidor. Para tal, as atitudes e comportamentos do prestador do serviço têm um papel muito importante. Estes devem ter capacidade para encorajar os consumidores a expressarem a sua insatisfação diretamente (Bove & Robertson, 2005).

Posto isto, os gestores dos serviços devem motivar e treinar os seus colaboradores a demonstrar boa capacidade de comunicação, esforços sinceros, educação, e boa-vontade para ouvir os clientes, por forma a facilitar a expressão da insatisfação, por parte do consumidor (Kim et al., 2003). Assim, oferecer formação ao pessoal de contacto sobre o tipo de comportamentos que os clientes têm após um episódio insatisfatório, adaptados a cada mercado/ cliente internacional, pode ser muito útil. Esses conhecimentos permitem aos prestadores do serviço educar os consumidores sobre os mecanismos e opções de reclamação, para poder levar a uma maior propensão para reclamar diretamente ao serviço (Singh & Wilkes, 1996).

Para além das importantes implicações para as empresas que se queiram internacionalizar, este estudo também fornece guias específicos para empresas com estratégias de internacionalização *inward export* (p.e. hotéis ou companhias aéreas). Estes resultados podem ser muito úteis para certas empresas incluírem na sua base de dados (ex: sistema de CRM (*Costumer Relationship Management*)). Estes dados poderiam assim ser, instantaneamente, acedidos quando um cliente realizasse alguma reserva via *Internet*, realizasse um questionário ou uma reclamação – fornecendo, assim, guias para uma ação correta.

Assim, as implicações para a gestão são óbvias. Se a gestão do serviço conseguir compreender as diferenças entre consumidores e conseguir adaptar os esforços em cada cultura, a recuperação das falhas pode ser muito mais facilitada, ao mesmo tempo que, a probabilidade de exceder as expectativas do cliente no processo de recuperação (Holloway & Beatty, 2003) e, o impacto na lealdade do consumidor, nas vendas e nos lucros passam a ser muito maiores (Cambra-Fierro, Melero & Sese, 2015). É, por isso, importante que as empresas de serviços criem vantagens competitivas e entendam que tipo de reações os indivíduos de diferentes culturas têm, para que possam ser realizadas ações que tenham impacto na vontade de o consumidor reclamar diretamente ao serviço, em vez de qualquer outra reação.

Como em todas as investigações, este estudo apresenta algumas limitações.

É importante entender que todos os países pertencem a um nível de cada dimensão cultural. Assim, ao analisar o impacto de uma dimensão cultural, é necessário ter em conta que as respostas podem estar influenciadas por outra dimensão cultural em que os indivíduos desses países se inserem. Apesar de utilizados vários países para tentar colmatar este problema, seria importante analisar pares de países que apenas se diferenciasssem numa dimensão cultural para perceber o verdadeiro impacto de cada dimensão cultural.

Apesar de as dimensões culturais de Hofstede serem as mais referidas na literatura, seria interessante analisar as diferentes culturas através de outras dimensões culturais, tais como as criadas por Hall (1966), baseadas na dimensão do tempo, do espaço e do contexto, em cada cultura; as criadas por Schwartz (1992), que definiu sete orientações culturais; ou o modelo criado por Kluckhohn e Strodtbeck (1961) que abrange cinco orientações culturais.

Os serviços utilizados neste estudo analisam os serviços com ações tangíveis a pessoas (restaurantes) e os serviços com ações intangíveis a ativos intangíveis (advocacia). Seria importante analisar os outros dois tipos de serviço: serviços com ações tangíveis a bens físicos (p.e. serviços de reparação de automóveis) e serviços com ações intangíveis a pessoas (p.e. serviços de entretenimento).

Foram analisados serviços habituais e serviços visitados pela primeira vez, mas, existem outro tipo de aspetos que podem fazer a diferença na reação a uma falha de serviço. Nomeadamente a familiaridade e a relação afetiva entre cliente e prestador de serviço influenciam fortemente a avaliação do serviço pelo cliente (Schwarz, 1990; Slovic, Finucane, Peters & MacGregor, 2002) pelo que, algo interessante de investigar seria o efeito moderador da relação afetiva do cliente com o prestador de serviço num serviço habitual e perceber se essa relação teria efeito nas reações às falhas de serviço.

Neste estudo foi analisado o impacto da cultura nas reações às falhas de serviços, no entanto, as reações podem ser influenciados por muitos mais aspetos, como as características individuais, como por exemplo a propensão para reclamar (Bodey & Grace, 2006; Gursoy, McCleary & Lepsito, 2007), características sociodemográficas (Lam & Tang, 2003), fatores pessoais e situacionais (Gursoy, McCleary & Lepsito, 2003), classe socioeconómica (Jacoby & Jaccard, 1981) ou por fatores de personalidade e comportamentais (Albanese, 1990; Gursoy et al., 2003). Assim, seria interessante analisar estes aspetos para conceber um desenho mais completo das reações dos consumidores a falhas de serviços.

Outro aspeto que impacta nas reações às falhas de serviços são as atribuições causais dos clientes (explicação cognitiva para o que aconteceu). Ou seja, dependendo da percepção, por parte do cliente, de quem é a culpa da falha, se esta podia ser evitada pelo prestador do serviço, e se é uma falha temporária ou permanente, os clientes podem ter diferentes comportamentos pós-falha (Tojib & Khajehzadeh, 2014). Várias pesquisas indicam que quanto mais um consumidor acredita que a falha de serviço foi culpa do fornecedor do serviço, que a falha estava sob controle do mesmo, e que existe grande probabilidade de voltar a ocorrer no futuro, maior insatisfação o consumidor experiencia e, piores reações expressam (Folkes, 1984; Kelley & Davis, 1994; Krishnan & Valle, 1979). Assim sendo, a severidade percebida da falha é algo que merece mais investigação, nomeadamente em estudos interculturais já que vários autores afirmam que a cultura tem influência na tendência de atribuição (Markus & Kitayama, 1991; Morris & Peng, 1994).

Por fim, o uso dos cenários para medir as diferenças nos comportamentos dos consumidores, apesar de apresentar vantagens, é também uma limitação uma vez que, os indivíduos podem praticar diferentes comportamentos quando se deparam com tais incidentes na vida real. Uma sugestão para este problema seria pedir ao inquirido para se lembrar de um serviço que falhou, que tivesse utilizado recentemente e que cumprisse os requisitos necessários (serviço poderoso; serviço fraco, serviço habitual e serviço utilizado pela primeira vez).

Para finalizar este estudo, é possível destacar que o mais importante desta investigação é a possibilidade de poder colmatar, em parte, o problema do “iceberg de insatisfação do consumidor”, já que esta diz muito sobre as intenções das reações dos consumidores, que são, na sua maioria, invisíveis à empresa. Através da identificação das diferenças nestas reações entre as dimensões culturais, é possível fornecer informações muito úteis para a adaptação de estratégias de marketing e de recuperação de falhas de serviço, de cultura para cultura, em todo o mundo.

6. Referências Bibliográficas

- Aaker, J. L., & Maheswaran, D. (1997). The effect of cultural orientation on persuasion. *Journal of Consumer research*, 24(3), 315-328.
- Albanese, P. J. (1990). Personality, consumer behavior, and marketing research: A new theoretical and empirical approach. *Research in consumer behavior*, 4, 1-49.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411.
- Anderson, K., & Zemke, R. (2003). *Delivering knock your socks off service* (Vol. 18): AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Andreasen, A. R. (1977). A taxonomy of consumer satisfaction/dissatisfaction measures. *Journal of consumer affairs*, 11(2), 11-24.
- Andreasen, A. R. (1985). Consumer responses to dissatisfaction in loose monopolies. *Journal of Consumer research*, 12(2), 135-141.
- Andreassen, T. W., & Streukens, S. (2013). Online complaining: understanding the adoption process and the role of individual and situational characteristics. *Managing Service Quality: An International Journal*, 23(1), 4-24.
- Armistead, C. G., Clark, G., & Stanley, P. (1995). Managing service recovery. *Cranfield School of Management, Cranfield*.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Balaji, M. S., Jha, S., & Royne, M. B. (2015). Customer e-complaining behaviours using social media. *Service Industries Journal*, 35(11-12), 633-654. doi:10.1080/02642069.2015.1062883
- Bansal, H. S., & Voyer, P. A. (2000). Word-of-mouth processes within a services purchase decision context. *Journal of Service Research*, 3(2), 166-177.
- Bao, G., & Zhang, S. (2011). *The impact of culture values on customer perceptions of service encounter and reactions to service failure and recovery*. Paper presented at the 2011 2nd International Conference on Artificial Intelligence, Management Science and Electronic Commerce, AIMSEC 2011 - Proceedings.
- Bao, Y., Zhou, K. Z., & Su, C. (2003). Face consciousness and risk aversion: do they affect consumer decision-making? *Psychology & Marketing*, 20(8), 733-755.
- Barkema, H. G., & Vermeulen, F. (1997). What differences in the cultural backgrounds of partners are detrimental for international joint ventures? *Journal of international business studies*, 28(4), 845-864.
- Barlow, J. (1996). Welcome Complaints: See and treat all complaints as gifts. *Executive Excellence*, 13, 20-20.
- Barlow, J., & Moller, C. (2009). Recovering Customer Loyalty When Things Go Wrong A Complaint is a Gift (pp. 17-19). In: Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Bechwati, N. N., & Morrin, M. (2003). Outraged consumers: Getting even at the expense of getting a good deal. *Journal of consumer psychology*, 13(4), 440-453.

- Becker, C., Murrmann, S. K., Murrmann, K. F., & Cheung, G. W. (1999). A pancultural study of restaurant service expectations in the United States and Hong Kong. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23(3), 235-255.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological bulletin*, 107(2), 238.
- Berry, L. L. (1980). Services marketing is different. *Business*, 30(3), 24-29.
- Birks, D. F., & Malhotra, N. K. (2006). *Marketing Research: an applied approach*: Pearson Education UK.
- Bitner, M. J. (1990). Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. *The Journal of Marketing*, 69-82.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Mohr, L. A. (1994). Critical service encounters: The employee's viewpoint. *The Journal of Marketing*, 95-106.
- Björkman, I., & Kock, S. (1997). Inward international activities in service firms-illustrated by three cases from the tourism industry. *International Journal of service industry management*, 8(5), 362-376.
- Blodgett, J. G., Bakir, A., Mattila, A. S., Trujillo, A., Quintanilla, C., & Elmadağ, A. B. (2018). Cross-national differences in complaint behavior: cultural or situational? *Journal of Services marketing*, 32(7), 913-924.
- Blodgett, J. G., Hill, D. J., & Tax, S. S. (1997). The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behavior. *Journal of Retailing*, 73(2), 185-210.
- Bodey, K., & Grace, D. (2006). Segmenting service “complainers” and “non-complainers” on the basis of consumer characteristics. *Journal of Services marketing*, 20(3), 178-187.
- Bontempo, R. N., Bottom, W. P., & Weber, E. U. (1997). Cross-cultural differences in risk perception: A model-based approach. *Risk analysis*, 17(4), 479-488.
- Boote, J. (1998). Towards a comprehensive taxonomy and model of consumer complaining behaviour. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 11, 140-151.
- Bove, L. L., & Robertson, N. L. (2005). Exploring the role of relationship variables in predicting customer voice to a service worker. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12(2), 83-97.
- Brettel, M., Engelen, A., Heinemann, F., & Vadhanasindhu, P. (2008). Antecedents of market orientation: A cross-cultural comparison. *Journal of International Marketing*, 16(2), 84-119.
- Bristor, J. (1990). Exhanced explanations of word of mouth communications; the power of relations. *Research in consumer behavior*, 4, 51-83.
- Brown, J. J., & Reingen, P. H. (1987). Social ties and word-of-mouth referral behavior. *Journal of Consumer research*, 14(3), 350-362.
- Cambra-Fierro, J., Melero, I., & Sese, F. J. (2015). Managing complaints to improve customer profitability. *Journal of Retailing*, 91(1), 109-124.
- Cantallops, A. S., & Salvi, F. (2014). New consumer behavior: A review of research on eWOM and hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 41-51.

- Cardon, P. W. (2008). A critique of Hall's contexting model: A meta-analysis of literature on intercultural business and technical communication. *Journal of Business and Technical Communication*, 22(4), 399-428.
- Carson, D., Gilmore, A., Perry, C., & Gronhaug, K. (2001). *Qualitative marketing research*: Sage.
- Chan, H., & Wan, L. C. (2008). Consumer responses to service failures: a resource preference model of cultural influences. *Journal of International Marketing*, 16(1), 72-97.
- Chan, H., Wan, L. C., & Sin, L. Y. (2007). Hospitality service failures: Who will be more dissatisfied? *International Journal of Hospitality Management*, 26(3), 531-545.
- Chan, H., Wan, L. C., & Sin, L. Y. (2009). The contrasting effects of culture on consumer tolerance: Interpersonal face and impersonal fate. *Journal of Consumer research*, 36(2), 292-304.
- Chavis, L., & Leslie, P. (2009). Consumer boycotts: the impact of the Iraq war on French wine sales in the US. *QME*, 7(1), 37-67.
- Chelminski, P., & Coulter, R. A. (2011). An examination of consumer advocacy and complaining behavior in the context of service failure. *Journal of Services marketing*, 25(5), 361-370.
- Chun-Tung Lowe, A., & Corkindale, D. R. (1998). Differences in "cultural values" and their effects on responses to marketing stimuli: A cross-cultural study between Australians and Chinese from the People's Republic of China. *European Journal of Marketing*, 32(9/10), 843-867.
- Covin, J. G., Eggers, F., Kraus, S., Cheng, C.-F., & Chang, M.-L. (2016). Marketing-related resources and radical innovativeness in family and non-family firms: A configurational approach. *Journal of business research*, 69(12), 5620-5627.
- Crie, D. (2003). Consumers' complaint behaviour. Taxonomy, typology and determinants: Towards a unified ontology. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 11(1), 60-79.
- Davidow, M. (2003). Organizational responses to customer complaints: What works and what doesn't. *Journal of Service Research*, 5(3), 225-250.
- Davidson III, W. N., Worrell, D. L., & El-Jelly, A. (1995). Influencing managers to change unpopular corporate behavior through boycotts and divestitures: A stock market test. *Business & Society*, 34(2), 171-196.
- Davis, K. (2003). Multiple analysis of variance (MANOVA) or multiple analysis of covariance (MANCOVA). *Unpublished manuscript, Education Leadership and Research Department, Louisiana State University*.
- Day, R. L. (1980). Research perspectives on consumer complaining behavior. *Theoretical developments in marketing*, 211-215.
- Day, R. L., & Bodur, M. (1978). Consumer response to dissatisfaction with services and intangibles. *ACR North American Advances*.
- Day, R. L., & Landon, E. L. (1977). Toward a theory of consumer complaining behavior. *Consumer and industrial buying behavior*, 95, 425-437.
- DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical education*, 40(4), 314-321.

- Donthu, N., & Yoo, B. (1998). Cultural influences on service quality expectations. *Journal of Service Research*, 1(2), 178-186. doi:10.1177/109467059800100207
- East, R., Hammond, K., & Wright, M. (2007). The relative incidence of positive and negative word of mouth: A multi-category study. *International Journal of Research in Marketing*, 24(2), 175-184.
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American sociological review*, 31-41.
- Emir, O. (2011). Customer complaints and complaint behaviours in Turkish hotel restaurants: An application in Lara and Kundu areas of Antalya. *African Journal of Business Management*, 5(11), 4239-4253.
- Ende, C. N. (2001). Repeated-measures analysis. *Design and analysis of ecological experiments*, 8, 134-157.
- Erdmann, R., & Crotts, J. C. (2000). Does national culture influence consumers' evaluation of travel services? A test of Hofstede's model of cross-cultural differences. *Managing Service Quality: An International Journal*, 10(6), 410-419. doi:10.1108/09604520010351167
- Ergün, G. S., & Kitapci, O. (2018). The impact of cultural dimensions on customer complaint behaviours: an exploratory study in Antalya/Manavgat tourism region. *International Journal of Culture, tourism and hospitality research*, 12(1), 59-79.
- Evanschitzky, H., Brock, C., & Blut, M. (2011). Will you tolerate this? The impact of affective commitment on complaint intention and postrecovery behavior. *Journal of Service Research*, 14(4), 410-425.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*: Sage publications.
- Fischer, R. (2009). Where is culture in cross cultural research? An outline of a multilevel research process for measuring culture as a shared meaning system. *International Journal of Cross Cultural Management*, 9(1), 25-49.
- Fisher, J. E., Garrett, D. E., Arnold, M. J., & Ferris, M. E. (1999). Dissatisfied consumers who complain to the Better Business Bureau. *Journal of Consumer Marketing*, 16(6), 576-589.
- Folkes, V. S. (1984). Consumer reactions to product failure: An attributional approach. *Journal of Consumer research*, 10(4), 398-409.
- Fornell, C., & Didow, N. M. (1980). Economic constraints on consumer complaining behavior. *ACR North American Advances*.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. In: SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA.
- Fornell, C., & Wernerfelt, B. (1987). Defensive marketing strategy by customer complaint management: a theoretical analysis. *Journal of marketing research*, 337-346.
- Friedman, M. (1985). Consumer boycotts in the United States, 1970-1980: Contemporary events in historical perspective. *Journal of consumer affairs*, 19(1), 96-117.
- Friedman, R., Olekalns, M., & Oh, S. (2011). Cross-Cultural Difference in Reactions to Facework During Service Failures. *Negotiation and Conflict Management Research*, 4(4), 352-380.

- Funches, V., Markley, M., & Davis, L. (2009). Reprisal, retribution and requital: Investigating customer retaliation. *Journal of business research*, 62(2), 231-238.
- Furrer, O., Liu, B. S. C., & Sudharshan, D. (2000). The Relationships between Culture and Service Quality Perceptions: Basis for Cross-Cultural Market Segmentation and Resource Allocation. *Journal of Service Research*, 2(4), 355-371. doi:10.1177/109467050024004
- Gabbott, M., Tsarenko, Y., & Mok, W. H. (2011). Emotional intelligence as a moderator of coping strategies and service outcomes in circumstances of service failure. *Journal of Service Research*, 14(2), 234-248.
- Gelfand, M. J., Bhawuk, D. P., Nishii, L. H., & Bechtold, D. J. (2004). Individualism and collectivism. *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of*, 62, 437-512.
- Ginkel, E. v. (2004). The mediator as face-giver. *Negotiation Journal*, 20(4), 475-487.
- Goffman, E. (1967). Interaction ritual: essays on face-to-face interaction.
- Guo, Q., Li, X., & Qiao, X. (2018). Indulgence and long term orientation influence prosocial behavior at national level. *Frontiers in psychology*, 9, 1798.
- Gursoy, D., McCleary, K. W., & Lepsito, L. R. (2003). Segmenting dissatisfied restaurant customers based on their complaining response styles. *Journal of foodservice business research*, 6(1), 25-44.
- Gursoy, D., McCleary, K. W., & Lepsito, L. R. (2007). Propensity to complain: Effects of personality and behavioral factors. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(3), 358-386.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). Multivariate data analysis . Uppersaddle River. In: NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*: Bookman Editora.
- Hall, E. T. (1966). *The hidden dimension* (Vol. 609): Garden City, NY: Doubleday.
- Harvey, R. J., Billings, R. S., & Nilan, K. J. (1985). Confirmatory factor analysis of the Job Diagnostic Survey: Good news and bad news. *Journal of applied psychology*, 70(3), 461.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G., & Gremler, D. D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: what motivates consumers to articulate themselves on the internet? *Journal of interactive marketing*, 18(1), 38-52.
- Henricks, M. (1998). Spread the word. *Entrepreneur*, 26(2), 120-125.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard business review*, 72(2), 164-174.
- Hess, R. L., Ganesan, S., & Klein, N. M. (2003). Service failure and recovery: The impact of relationship factors on customer satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 127.
- Heung, V. C., & Lam, T. (2003). Customer complaint behaviour towards hotel restaurant services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(5), 283-289.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states* (Vol. 25): Harvard university press.
- Hoffmann, S. (2014). Does national culture impact consumer boycott prevalence? A multi-country study. *European Journal of International Management*, 8(2), 141-159.

- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations : software of the mind*. London; New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1991). Cultures and organizations. Intercultural cooperation and its importance for survival. Software of the mind. *London: Mc Iraw-Hill*.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational dynamics*, 16(4), 5-21.
- Hofstede, G., & McCrae, R. R. (2004). Personality and culture revisited: Linking traits and dimensions of culture. *Cross-Cultural Research*, 38(1), 52-88.
- Hofstede, G. H., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). Cultures and organizations: software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival. . 3rd ed. *New York ; London: McGraw-Hill*.
- Holloway, B. B., & Beatty, S. E. (2003). Service failure in online retailing: A recovery opportunity. *Journal of Service Research*, 6(1), 92-105.
- Homburg, C., & Fürst, A. (2005). How organizational complaint handling drives customer loyalty: an analysis of the mechanistic and the organic approach. *Journal of Marketing*, 69(3), 95-114.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*: Sage publications.
- Huang, J.-H., Huang, C.-T., & Wu, S. (1996). National character and response to unsatisfactory hotel service. *International Journal of Hospitality Management*, 15(3), 229-243.
- Huefner, J., & Hunt, H. K. (2000). Consumer retaliation as a response to dissatisfaction. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 13.
- Huefner, J. C., & Hunt, H. K. (1994). Extending the Hirschman Model: when Voice and Exit don't tell the whole story. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 7(1), 267-270.
- Huefner, J. C., Parry, B. L., Payne, C. R., & Otto, S. D. (2002). Consumer retaliation: Confirmation and extension. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 15, 114.
- Hui, M. K., & Au, K. (2001). Justice perceptions of complaint-handling: a cross-cultural comparison between PRC and Canadian customers. *Journal of business research*, 52(2), 161-173.
- Jacoby, J., & Jaccard, J. J. (1981). The sources, meaning, and validity of consumer complaint behavior: A psychological analysis. *Journal of Retailing*.
- Jahandideh, B., Golmohammadi, A., Meng, F., O'Gorman, K. D., & Taheri, B. (2014). Cross-cultural comparison of Chinese and Arab consumer complaint behavior in the hotel context. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 67-76.
- Kassim, N., & Asiah Abdullah, N. (2010). The effect of perceived service quality dimensions on customer satisfaction, trust, and loyalty in e-commerce settings: A cross cultural analysis. *Asia pacific journal of marketing and logistics*, 22(3), 351-371.

- Keillor, B. D., Lewison, D., Hult, G. T. M., & Hauser, W. (2007). The service encounter in a multi-national context. *Journal of Services marketing*, 21(6), 451-461. doi:10.1108/08876040710818930
- Kelley, S. W., & Davis, M. A. (1994). Antecedents to customer expectations for service recovery. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(1), 52-61.
- Kelley, S. W., Hoffman, K. D., & Davis, M. A. (1993). A typology of retail failures and recoveries. *Journal of Retailing*, 69(4), 429-452.
- Kelly, S., Hoffman, K., & Davis, M. (1993). Antecedents to Customer Expectations for Service Recoveries. *Journal of Retailing*, 69, 52-61.
- Kim, C., Kim, S., Im, S., & Shin, C. (2003). The effect of attitude and perception on consumer complaint intentions. *Journal of Consumer Marketing*, 20(4), 352-371.
- Kim, M., Wang, C., & Mattila, A. S. (2010). The relationship between consumer complaining behavior and service recovery: An integrative review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(7), 975-991.
- Kindel, T. I. (1983). A partial theory of Chinese consumer behavior: Marketing strategy implications. *Hong Kong Journal of Business Management*, 1(1), 97-109.
- Kitapci, O., & Dortyol, T. (2009). The differences in customer complaint behaviour between loyal customers and first comers in the retail banking industry: The case of Turkish customers. *Management Research News*, 32(10), 932-941.
- Kitapci, O., & Dortyol, T. (2015). Do personality types make consumers exhibit different complaint behaviors? *Journal of Marketing and Consumer Behaviour in Emerging Markets*(2 (2)), 4-14.
- Kluckhohn, F. R., & Strodtbeck, F. L. (1961). Variations in value orientations.
- Krishnan, S., & Valle, V. A. (1979). Dissatisfaction attributions and consumer complaint behavior. *ACR North American Advances*.
- Ladhari, R., Pons, F., Bressolles, G., & Zins, M. (2011). Culture and personal values: How they influence perceived service quality. *Journal of business research*, 64(9), 951-957.
- Lam, D., Lee, A., & Mizerski, R. (2009). The effects of cultural values in word-of-mouth communication. *Journal of International Marketing*, 17(3), 55-70.
- Lam, T., & Tang, V. (2003). Recognizing customer complaint behavior: the case of Hong Kong hotel restaurants. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 14(1), 69-86.
- Lee, K., Khan, M. A., & Ko, J. Y. (2008). A cross-national comparison of consumer perceptions of service recovery. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 24(1), 1-16. doi:10.1300/J073v24n01_01
- Lewin, K. (1938). The conceptual representation and the measurement of psychological forces.
- Lewis, B. R., & McCann, P. (2004). Service failure and recovery: evidence from the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(1), 6-17.
- Lindlof, T. R., & Taylor, B. C. (2017). *Qualitative communication research methods*: Sage publications.
- Litvin, S. W., Goldsmith, R. E., & Pan, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism management*, 29(3), 458-468.

- Liu, B. S. C., Furrer, O., & Sudharshan, D. (2001). The Relationships between Culture and Behavioral Intentions toward Services. *Journal of Service Research*, 4(2), 118-129. doi:10.1177/109467050142004
- Liu, R. R., & McClure, P. (2001). Recognizing cross-cultural differences in consumer complaint behavior and intentions: an empirical examination. *Journal of Consumer Marketing*, 18(1), 54-75.
- Lovelock, C. H. (1983). Classifying services to gain strategic marketing insights. *Journal of Marketing*, 47(3), 9-20.
- Maheswaran, D., & Shavitt, S. (2000). Issues and new directions in global consumer psychology. *Journal of consumer psychology*, 9(2), 59-66.
- Maleki, A., & de Jong, M. (2014). A proposal for clustering the dimensions of national culture. *Cross-Cultural Research*, 48(2), 107-143.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98(2), 224.
- Marney, J. (1995). Selling in tongues. *Marketing Magazine*, 100(38), 14-14.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*: ReportNumber, Lda.
- Marôco, J. (2014). *Análise estatística com o SPSS Statistics*. 6th. Report number.
- Marsh, H. W., & Hocevar, D. (1985). Application of confirmatory factor analysis to the study of self-concept: First-and higher order factor models and their invariance across groups. *Psychological bulletin*, 97(3), 562.
- Matos, C. A. d., Fernandes, D. V. d. H., Leis, R. P., & Trez, G. (2011). A cross-cultural investigation of customer reactions to service failure and recovery. *Journal of International Consumer Marketing*, 23(3-4), 211-228.
- Mattila, A. S. (1999). The role of culture in the service evaluation process. *Journal of Service Research*, 1(3), 250-261. doi:10.1177/109467059913006
- Mattila, A. S. (2001). The effectiveness of service recovery in a multi-industry setting. *Journal of Services marketing*, 15(7), 583-596.
- Mattila, A. S., & Patterson, P. G. (2004). The impact of culture on consumers' perceptions of service recovery efforts. *Journal of Retailing*, 80(3), 196-206. doi:10.1016/j.jretai.2004.08.001
- Mattila, A. S., & Wirtz, J. (2004). Consumer complaining to firms: the determinants of channel choice. *Journal of Services marketing*, 18(2), 147-155.
- McLaughlin, C. P., & Fitzsimmons, J. A. (1996). Strategies for globalizing service operations. *International Journal of service industry management*, 7(4), 43-57.
- Mittal, V., Huppertz, J. W., & Khare, A. (2008). Customer complaining: the role of tie strength and information control. *Journal of Retailing*, 84(2), 195-204.
- Morris, M. W., & Peng, K. (1994). Culture and cause: American and Chinese attributions for social and physical events. *Journal of Personality and Social psychology*, 67(6), 949.
- Ngai, E. W., Heung, V. C., Wong, Y., & Chan, F. K. (2007). Consumer complaint behaviour of Asians and non-Asians about hotel services: an empirical analysis. *European Journal of Marketing*, 41(11/12), 1375-1391.

- Nyer, P. U. (2000). An investigation into whether complaining can cause increased consumer satisfaction. *Journal of Consumer Marketing*, 17(1), 9-19.
- Nyer, P. U., & Gopinath, M. (2005). Effects of complaining versus negative word of mouth on subsequent changes in satisfaction: The role of public commitment. *Psychology & Marketing*, 22(12), 937-953.
- Oetzel, J., Ting-Toomey, S., Masumoto, T., Yokochi, Y., Pan, X., Takai, J., & Wilcox, R. (2001). Face and facework in conflict: A cross-cultural comparison of China, Germany, Japan, and the United States. *Communication Monographs*, 68(3), 235-258.
- Oliver, R. L. (1997). Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer. New York ' NY: Irwin-McGraw-Hill.
- Organização das Nações Unidas [ONU]. (2018). *Human Development Reports*. Retrieved from <http://hdr.undp.org/en/2018-update>:
- Otake, M., Durreit, M. E., Richards, P., Nyquist, L., & Pennebaker, J. W. (1986). Maternal and infant behavior in Japan and America: A partial replication. *Journal of cross-cultural psychology*, 17(3), 251-268.
- Pantouvakis, A. (2013). The moderating role of nationality on the satisfaction loyalty link: evidence from the tourism industry. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(9-10), 1174-1187.
- Park, S., Kim, K., & O'Neill, M. (2014). Complaint behavior intentions and expectation of service recovery in individualistic and collectivistic cultures. *International Journal of Culture, tourism and hospitality research*, 8(3), 255-271.
- Patterson, P. G., Cowley, E., & Prasongsukarn, K. (2006). Service failure recovery: The moderating impact of individual-level cultural value orientation on perceptions of justice. *International Journal of Research in Marketing*, 23(3), 263-277.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS.
- Pizam, A., Pine, R., Mok, C., & Shin, J. Y. (1997). Nationality vs industry cultures: which has a greater effect on managerial behavior? *International Journal of Hospitality Management*, 16(2), 127-145.
- Pizam, A., & Sussmann, S. (1995). Does nationality affect tourist behavior? *Annals of Tourism Research*, 22(4), 901-917.
- Pruitt, S. W., & Friedman, M. (1986). Determining the effectiveness of consumer boycotts: A stock price analysis of their impact on corporate targets. *Journal of Consumer policy*, 9(4), 375-387.
- Qu, S. Q., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative research in accounting & management*, 8(3), 238-264.
- Reisinger, Y., & Turner, L. (1998). Cross-cultural differences in tourism: A strategy for tourism marketers. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 7(4), 79-106.
- Richins, M. L. (1983). Negative word-of-mouth by dissatisfied consumers: A pilot study. *Journal of Marketing*, 47(1), 68-78.
- Richins, M. L. (1983). Negative word-of-mouth by dissatisfied consumers: A pilot study. *The Journal of Marketing*, 68-78.

- Rijkers, B., Freund, C., & Nucifora, A. (2014). *All in the family: State capture in Tunisia*: The World Bank.
- Ro, H. (2015). Customer dissatisfaction responses to restaurant service failures: Insights into noncomplainers from a relational perspective. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 24(4), 435-456.
- Rogers, J. C., Ross, S. C., & Williams, T. G. (1992). Personal values and purchase dissatisfaction response. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 5(1), 81-92.
- Roper, J. (2002). Government, corporate or social power? The Internet as a tool in the struggle for dominance in public policy. *Journal of Public Affairs: An International Journal*, 2(3), 113-124.
- Sargut, S. (2001). Cross-cultural differentiation and management. *Ankara: İmge Kitabevi*.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). Research methods for business students.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 1-65): Elsevier.
- Schwarz, N. (1990). Feelings as information: Informational and motivational functions of affective states.
- Singh, J. (1988). Consumer complaint intentions and behavior: definitional and taxonomical issues. *The Journal of Marketing*, 93-107.
- Singh, J. (1989). Determinants of consumers' decisions to seek third party redress: An empirical study of dissatisfied patients. *Journal of consumer affairs*, 23(2), 329-363.
- Singh, J., & Wilkes, R. E. (1996). When consumers complain: a path analysis of the key antecedents of consumer complaint response estimates. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(4), 350.
- Slovic, P., Finucane, M., Peters, E., & MacGregor, D. G. (2002). Rational actors or rational fools: Implications of the affect heuristic for behavioral economics. *The Journal of Socio-Economics*, 31(4), 329-342.
- Smith, A. K., & Bolton, R. N. (1998). An experimental investigation of customer reactions to service failure and recovery encounters: paradox or peril? *Journal of Service Research*, 1(1), 65-81.
- Smith, A. K., Bolton, R. N., & Wagner, J. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of marketing research*, 356-372.
- Soares, A. M., Farhangmehr, M., & Shoham, A. (2007). Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies. *Journal of business research*, 60(3), 277-284.
- Solomon, M. R., Surprenant, C., Czepiel, J. A., & Gutman, E. G. (1985). A role theory perspective on dyadic interactions: The service encounter. *Journal of Marketing*, 49(1), 99-111. doi:10.2307/1251180
- Spohrer, J., & Maglio, P. P. (2008). The emergence of service science: Toward systematic service innovations to accelerate co-creation of value. *Production and operations management*, 17(3), 238-246.
- Stauss, B., & Mang, P. (1999). "Culture shocks" in inter-cultural service encounters? *Journal of Services marketing*, 13(4/5), 329-346.

- Stauss, B., & Seidel, W. (2008). Discovering the “customer annoyance iceberg” through evidence controlling. *Service Business*, 2(1), 33-45.
- Suh, M., Greene, H., Rho, T., & Qi, Q. (2013). The role of relationships in service failure: A cross-cultural study—United States, China, and Korea. *Services Marketing Quarterly*, 34(3), 191-204.
- Sundaram, D. S., Mitra, K., & Webster, C. (1998). Word-of-mouth communications: A motivational analysis. *ACR North American Advances*.
- Susskind, A. M. (2002). I told you so! Restaurant customers' word-of-mouth communication patterns. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(2), 75-85.
- Swanson, S. R., & Kelley, S. W. (2001). Service recovery attributions and word-of-mouth intentions. *European Journal of Marketing*, 35(1/2), 194-211.
- Thelen, S. T., & Shapiro, T. (2012). Predicting negative consumer reactions to services offshoring. *Journal of Services marketing*, 26(3), 181-193.
- Tipper, R. H. (1997). Characteristics of consumers who seek third party redress. *Consumer Interests Annual*, 43, 222-226.
- Tojib, D., & Khajehzadeh, S. (2014). The role of meta-perceptions in customer complaining behavior. *European Journal of Marketing*, 48(7/8), 1536-1556.
- Tronvoll, B. (2008). *Customer complaint behaviour in service*. Karlstads universitet,
- Tronvoll, B. (2012). A dynamic model of customer complaining behaviour from the perspective of service-dominant logic. *European Journal of Marketing*, 46(1/2), 284-305.
- Tsoukatos, E., & Rand, G. K. (2007). Cultural influences on service quality and customer satisfaction: evidence from Greek insurance. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17(4), 467-485.
- Van Birgelen, M., de Ruyter, K., de Jong, A., & Wetzels, M. (2002). Customer evaluations of after-sales service contact modes: An empirical analysis of national culture's consequences. *International Journal of Research in Marketing*, 19(1), 43-64.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- Velázquez, B. M., Contrí, G. B., Saura, I. G., & Blasco, M. F. (2006). Antecedents to complaint behaviour in the context of restaurant goers. *Int. Rev. of Retail, Distribution and Consumer Research*, 16(5), 493-517.
- Volkov, M., Harker, D., & Harker, M. (2002). Complaint behaviour: a study of the differences between complainants about advertising in Australia and the population at large. *Journal of Consumer Marketing*, 19(4), 319-332.
- Voss, C. A., Roth, A. V., Rosenzweig, E. D., Blackmon, K., & Chase, R. B. (2004). A tale of two countries' conservatism, service quality, and feedback on customer satisfaction. *Journal of Service Research*, 6(3), 212-230.
- Walster, E., Berscheid, E., & Walster, G. W. (1973). New directions in equity research. *Journal of Personality and Social psychology*, 25(2), 151.
- Wan, L. C. (2013). Culture's impact on consumer complaining responses to embarrassing service failure. *Journal of business research*, 66(3), 298-305.
- Wang, C.-y., & Mattila, A. S. (2011). A cross-cultural comparison of perceived informational fairness with service failure explanations. *Journal of Services marketing*, 25(6), 429-439.

- Warland, R. H., Herrmann, R. O., & Willits, J. (1975). Dissatisfied consumers: Who gets upset and who takes action. *Journal of consumer affairs*, 9(2), 148-163.
- White, J. B., Tynan, R., Galinsky, A. D., & Thompson, L. (2004). Face threat sensitivity in negotiation: Roadblock to agreement and joint gain. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94(2), 102-124.
- Winsted, K. F. (1997). The service experience in two cultures: A behavioral perspective. *Journal of Retailing*, 73(3), 337-360.
- Wong, N. Y. (2004). The role of culture in the perception of service recovery. *Journal of business research*, 57(9), 957-963. doi:[https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(03\)00002-X](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00002-X)
- Xiang, Z., & Gretzel, U. (2010). Role of social media in online travel information search. *Tourism management*, 31(2), 179-188.
- Yoo, B., Donthu, N., & Lenartowicz, T. (2011). Measuring Hofstede's five dimensions of cultural values at the individual level: Development and validation of CVSCALE. *Journal of International Consumer Marketing*, 23(3-4), 193-210.
- Yuksel, A., Kilinc, U., & Yuksel, F. (2006). Cross-national analysis of hotel customers' attitudes toward complaining and their complaining behaviours. *Tourism management*, 27(1), 11-24.
- Zaugg, A. D. (2006). Channelspecific consumer complaint behaviour: the case of online complaining. *Available at SSRN 1123962*.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., Berry, L. L., & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*: Simon and Schuster.
- Zhang, J., Beatty, S. E., & Walsh, G. (2008). Review and future directions of cross-cultural consumer services research. *Journal of business research*, 61(3), 211-224. doi:10.1016/j.jbusres.2007.06.003

7. Anexos

Anexo 1. Quadro com os índices das 6 dimensões culturais dos países em estudo.

Índice das dimensões culturais Países	Distância ao Poder	Individualismo	Evitamento da Incerteza	Orientação de LP	Masculinidade	Indulgência
Alemanha	35	67	65	83	66	40
Brasil	69	38	76	44	49	59
Espanha	57	51	86	48	42	44
França	68	71	86	63	43	48
Finlândia	33	63	59	38	26	57
Itália	50	76	75	61	70	30
Portugal	63	27	99	28	31	33
China	80	20	30	87	66	24
Áustria	11	55	70	60	79	63
EUA	40	91	46	26	62	68
África do Sul	49	65	49	34	63	63
Austrália	36	90	51	21	61	71

Anexo 2. Questionário *Online*.

Impacto da cultura na reação a falhas de serviços

Este questionário insere-se num estudo no âmbito da elaboração da Dissertação do Mestrado em Gestão de Serviços na Faculdade de Economia do Porto.

O objetivo deste estudo é perceber o impacto que as falhas em serviços têm na reação dos consumidores, numa perspetiva multicultural.

O tempo estimado de resposta ao questionário é de 5 minutos e é garantida a total confidencialidade dos dados obtidos. Não há respostas certas nem erradas.

Obrigada pela sua colaboração.

*Obrigatório

Parte I - Demografia

1. Sexo *

☐ Masculino

☐ Feminino

2. Idade *

A sua resposta

3. Habilitações Literárias *

☐ Ensino Básico

☐ Ensino Secundário

☐ Ensino Superior (Licenciatura/Mestrado/Doutoramento)

4. Situação Profissional *

☐ Estudante

☐ Desempregado

☐ Trabalhador por conta de outrem

☐ Trabalhador por conta própria

☐ Reformado/ Aposentado

5. Como considera o rendimento médio mensal líquido do seu agregado familiar? *

☐ Muito abaixo da média do meu país

☐ Abaixo da média do meu país

☐ Na média do meu país

☐ Acima da média do meu país

☐ Muito acima da média do meu país

6. País de residência habitual *

A sua resposta

7. País onde passou a infância *

A sua resposta

Parte II - Falhas em serviços de restauração

Nesta secção, o objetivo é perceber se reagiria da mesma maneira, à mesma falha, num restaurante em que é cliente habitual e num restaurante que visita pela primeira vez.

Pense num restaurante onde costuma jantar com frequência. Imagine que lhe acontece o seguinte cenário:

Decide ir jantar ao seu restaurante habitual. Já está à mesa e já escolheu a refeição que vai pedir. Depois de pedir ao funcionário a refeição escolhida, teve que esperar mais de 1h30m para a comida chegar, e havia poucos clientes no restaurante. Quando a comida chegou, esta não continha todos os ingredientes descritos no menu.

Numa escala de 1 a 7 (em que 1 corresponde a "nunca iria reagir dessa forma", 4 corresponde a "tanto pode acontecer como não acontecer" e 7 corresponde a "iria sempre reagir dessa forma"), o que faria, entre os seguintes comportamentos?

1. Expressar a minha insatisfação, pessoalmente, ao funcionário do restaurante. *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca iria reagir dessa forma ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Iria sempre reagir dessa forma

2. Chamar o gerente do restaurante, para expressar a minha insatisfação. *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca iria reagir dessa forma ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Iria sempre reagir dessa forma

3. Expressar a minha insatisfação por e-mail, carta ou através de uma caixa de sugestões, presente no restaurante. *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca iria reagir dessa forma ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Iria sempre reagir dessa forma

4. Comentar a má experiência com os meus amigos, família e conhecidos. *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca iria reagir dessa forma ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Iria sempre reagir dessa forma

5. Deixar um comentário negativo em websites (ex: TripAdvisor) ou na página de uma rede social do restaurante (ex: Facebook). *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca iria reagir dessa forma ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Iria sempre reagir dessa forma

6. Partilhar o incidente em fóruns públicos ou num blogue pessoal. *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca iria reagir dessa forma ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Iria sempre reagir dessa forma

7. Reclamar formalmente a uma entidade reguladora do setor de restauração. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca iria reagir dessa forma	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Iria sempre reagir dessa forma

8. Reportar o problema a uma agência de defesa do consumidor. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca iria reagir dessa forma	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Iria sempre reagir dessa forma

9. Divulgar a má experiência, através dos meios de comunicação social (ex: jornal, televisão ou rádio). *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca iria reagir dessa forma	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Iria sempre reagir dessa forma

10. Não voltar ao restaurante no futuro. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca iria reagir dessa forma	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Iria sempre reagir dessa forma

11. Convencer os meus amigos, família e conhecidos a não visitar o restaurante. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca iria reagir dessa forma	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Iria sempre reagir dessa forma

12. Criar ou juntar-me a algum grupo de protesto já existente na Internet contra a marca do restaurante. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca iria reagir dessa forma	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Iria sempre reagir dessa forma

13. Esquecer o incidente e não fazer nada. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca iria reagir dessa forma	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Iria sempre reagir dessa forma

Agora imagine que decide ir jantar a um restaurante que nunca tinha visitado antes. Já está à mesa e já escolheu a refeição que vai pedir. Depois de pedir ao funcionário a refeição escolhida, teve que esperar mais de 1h30m para a comida chegar, e havia poucos clientes no restaurante. Quando a comida chegou, esta não continha todos os ingredientes descritos no menu.

Numa escala de 1 a 7 (em que 1 corresponde a "nunca iria reagir dessa forma", 4 corresponde a "tanto pode acontecer como não acontecer" e 7 corresponde a "iria sempre reagir dessa forma"), o que faria, entre os seguintes comportamentos?

1. Expressar a minha insatisfação, pessoalmente, ao funcionário do restaurante. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca iria reagir dessa forma	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Iria sempre reagir dessa forma

2. Chamar o gerente do restaurante, para expressar a minha insatisfação. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca iria reagir dessa forma	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Iria sempre reagir dessa forma

3. Expressar a minha insatisfação por e-mail, carta ou através de uma caixa de sugestões, presente no restaurante. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca iria reagir dessa forma	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Iria sempre reagir dessa forma

4. Comentar a má experiência com os meus amigos, família e conhecidos. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca iria reagir dessa forma	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Iria sempre reagir dessa forma

5. Deixar um comentário negativo em websites (ex: TripAdvisor) ou na página de uma rede social do restaurante (ex: Facebook). *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca iria reagir dessa forma	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Iria sempre reagir dessa forma

6. Partilhar o incidente em fóruns públicos ou num blogue pessoal. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca iria reagir dessa forma	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Iria sempre reagir dessa forma

7. Reclamar formalmente a uma entidade reguladora do setor de restauração. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca iria reagir dessa forma	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Iria sempre reagir dessa forma

8. Reportar o problema a uma agência de defesa do consumidor. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca iria reagir dessa forma	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Iria sempre reagir dessa forma

9. Divulgar a má experiência, através dos meios de comunicação social (ex: jornal, televisão ou rádio). *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca iria reagir dessa forma	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Iria sempre reagir dessa forma

10. Não voltar ao restaurante no futuro. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca iria reagir dessa forma	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Iria sempre reagir dessa forma

11. Convencer os meus amigos, família e conhecidos a não visitar o restaurante. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca iria reagir dessa forma	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Iria sempre reagir dessa forma

12. Criar ou juntar-me a algum grupo de protesto já existente na Internet contra a marca do restaurante. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca iria reagir dessa forma	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Iria sempre reagir dessa forma

13. Esquecer o incidente e não fazer nada. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca iria reagir dessa forma	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Iria sempre reagir dessa forma

Parte III - Falhas em serviços de advocacia

Nesta secção, o objetivo é perceber se reagiria da mesma maneira, à mesma falha, num advogado em que é cliente habitual e num advogado que consulta pela primeira vez.

Pense (ou imagine) no seu advogado habitual, a quem recorre sempre que precisa de ajuda. Imagine que lhe acontece a seguinte situação.

Decide consultar o seu advogado habitual para resolver um problema pessoal. Este diz-lhe que consegue apresentar uma solução no prazo de 2 semanas. Só passado três meses, o seu advogado apresentou a resolução do caso. No final, ao ler o trabalho, percebe que o seu advogado, que não quis recusar o caso, não tinha especialização na matéria em questão e, por isso, apresentou um trabalho com fraca qualidade.

Numa escala de 1 a 7 (em que 1 corresponde a "nunca iria reagir dessa forma", 4 corresponde a "tanto pode acontecer como não acontecer" e 7 corresponde a "iria sempre reagir dessa forma"), o que faria, entre os seguintes comportamentos?

1. Expressar a minha insatisfação, diretamente, ao advogado. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca iria reagir dessa forma	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Iria sempre reagir dessa forma

2. Expressar a minha insatisfação ao advogado, por e-mail ou carta. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca iria reagir dessa forma	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Iria sempre reagir dessa forma

3. Comentar a má experiência com os meus amigos, família e conhecidos. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca iria reagir dessa forma	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Iria sempre reagir dessa forma

4. Partilhar o incidente nas redes sociais, em websites, em fóruns públicos ou num blogue pessoal. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca iria reagir dessa forma	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Iria sempre reagir dessa forma

5. Reclamar formalmente a uma entidade reguladora da profissão (ex: Ordem dos Advogados; Governo) *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca iria reagir dessa forma	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Iria sempre reagir dessa forma

6. Reportar o problema a uma agência de defesa do consumidor. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca iria reagir dessa forma	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Iria sempre reagir dessa forma

7. Divulgar a má experiência, através dos meios de comunicação social (ex: jornal, televisão ou rádio). *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca iria reagir dessa forma	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Iria sempre reagir dessa forma

8. Não voltar a utilizar o advogado em situações futuras. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca iria reagir dessa forma	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Iria sempre reagir dessa forma

9. Convencer os meus amigos, família e conhecidos a não utilizar o advogado. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca iria reagir dessa forma	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Iria sempre reagir dessa forma

10. Criar ou juntar-me a algum grupo de protesto já existente na Internet contra o advogado. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca iria reagir dessa forma	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Iria sempre reagir dessa forma

11. Esquecer o incidente e não fazer nada. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca iria reagir dessa forma	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Iria sempre reagir dessa forma

Agora imagine que decide consultar um advogado que nunca tinha consultado antes, para resolver o seu problema pessoal. Este diz-lhe que consegue apresentar uma solução no prazo de 2 semanas. Só passado três meses, o advogado apresentou a resolução do caso. No final, ao ler o trabalho, percebe que o advogado, que não quis recusar o caso, não tinha especialização na matéria em questão e, por isso, apresentou um trabalho com fraca qualidade.

Numa escala de 1 a 7 (em que 1 corresponde a "nunca iria reagir dessa forma", 4 corresponde a "tanto pode acontecer como não acontecer" e 7 corresponde a "iria sempre reagir dessa forma"), o que faria, entre os seguintes comportamentos?

1. Expressar a minha insatisfação, diretamente, ao advogado. *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca iria reagir dessa forma ○○○○○○○ Iria sempre reagir dessa forma

2. Expressar a minha insatisfação ao advogado, por e-mail ou carta. *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca iria reagir dessa forma ○○○○○○○ Iria sempre reagir dessa forma

3. Comentar a má experiência com os meus amigos, família e conhecidos. *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca iria reagir dessa forma ○○○○○○○ Iria sempre reagir dessa forma

4. Partilhar o incidente nas redes sociais, em websites, em fóruns públicos ou num blogue pessoal. *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca iria reagir dessa forma ○○○○○○○ Iria sempre reagir dessa forma

5. Reclamar formalmente a uma entidade reguladora da profissão (ex: Ordem dos Advogados; Governo) *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca iria reagir dessa forma ○○○○○○○ Iria sempre reagir dessa forma

6. Reportar o problema a uma agência de defesa do consumidor. *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca iria reagir dessa forma ○○○○○○○ Iria sempre reagir dessa forma

7. Divulgar a má experiência, através dos meios de comunicação social (ex: jornal, televisão ou rádio). *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca iria reagir dessa forma ○○○○○○○ Iria sempre reagir dessa forma

8. Não voltar a utilizar o advogado em situações futuras. *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca iria reagir dessa forma ○○○○○○○ Iria sempre reagir dessa forma

9. Convencer os meus amigos, família e conhecidos a não utilizar o advogado. *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca iria reagir dessa forma ○○○○○○○ Iria sempre reagir dessa forma

10. Criar ou juntar-me a algum grupo de protesto já existente na Internet contra o advogado. *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca iria reagir dessa forma ○○○○○○○ Iria sempre reagir dessa forma

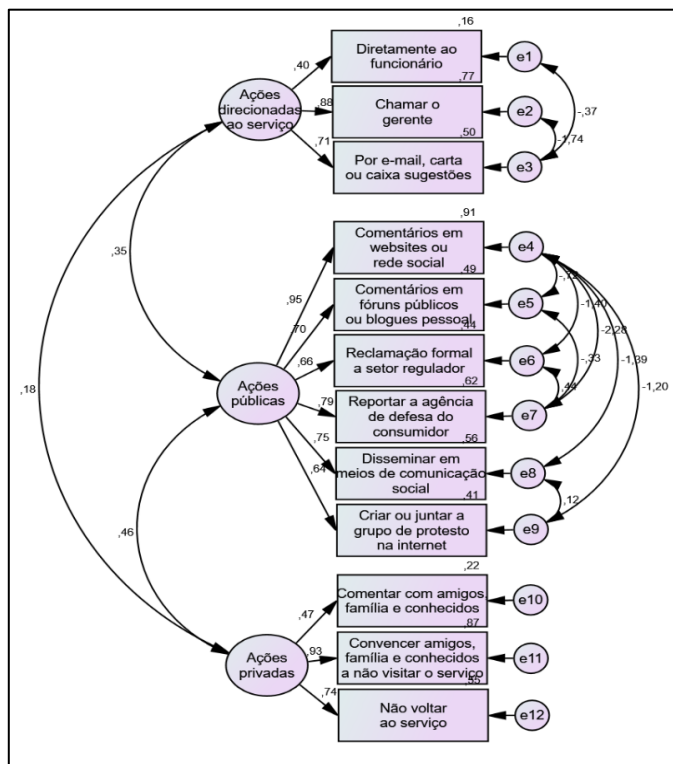
11. Esquecer o incidente e não fazer nada. *

1 2 3 4 5 6 7

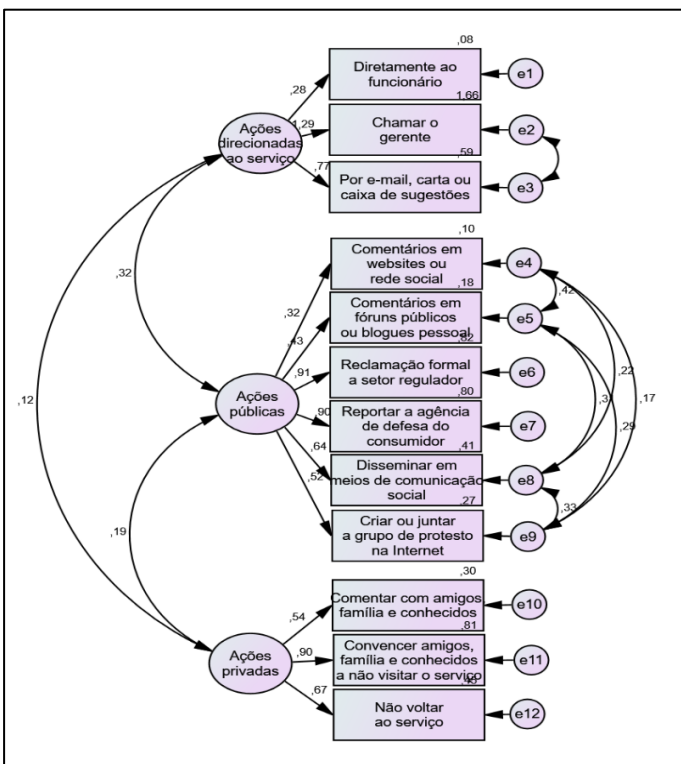
Nunca iria reagir dessa forma ○○○○○○○ Iria sempre reagir dessa forma

Anexo 3. Análises Fatoriais Confirmatórias nos 4 cenários.

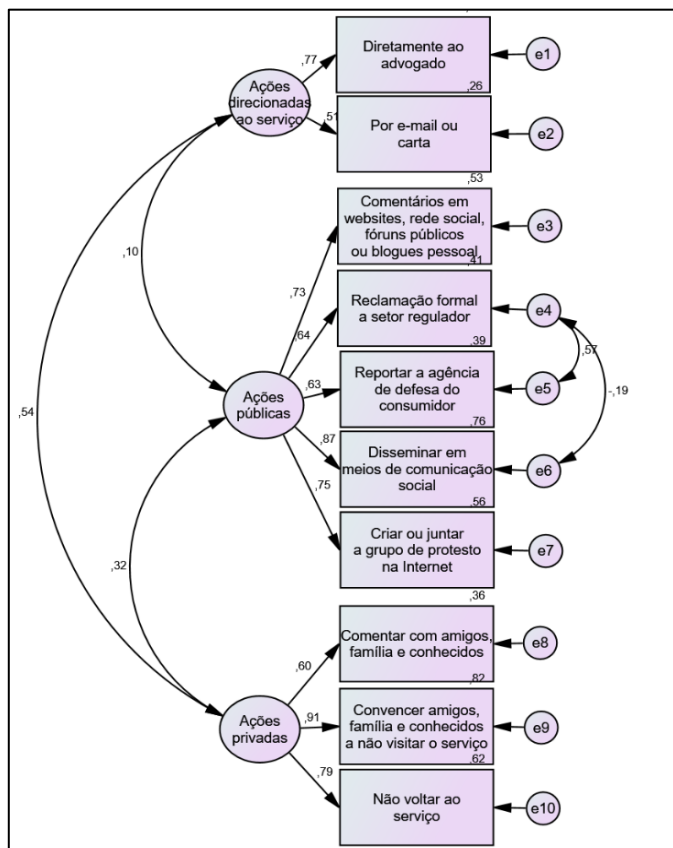
Análise Confirmatória – Cenário A



Análise Confirmatória – Cenário B



Análise Confirmatória – Cenário C



Análise Confirmatória – Cenário D

