U.PORTO

FEP FACULDADE DE ECONOMIA UNIVERSIDADE DO PORTO

O impacto da preocupação com a imagem pessoal na satisfação da recuperação e no perdão do consumidor

Rui Miguel Pinto de Moura

Dissertação

Mestrado em Gestão em Serviços

Orientado por

Professor João Proença

2020

Resumo

As falhas de serviço são inevitáveis e despoletam reações negativas por parte dos consumidores. Muitos dos serviços ocorrem na presença de outros consumidores. Deste modo, indivíduos que tenham um elevado nível de preocupação com a sua imagem (CFF) têm tendência a sentirem-se mais insatisfeitos quando sofrem uma falha de serviço, especialmente quando estão na presença de outras pessoas. Para reduzir essas consequências negativas é necessário que o prestador de serviços implemente uma ação de recuperação adequada com o objetivo de obter o perdão do cliente. O perdão tem um papel fundamental em reduzir o comportamento de passa-a-palavra negativo e é um primeiro passo para a reconciliação com o cliente.

Com este estudo pretendemos saber se o CFF interfere na satisfação das estratégias de recuperação e no perdão do cliente, bem como nos seus resultados. A investigação utilizou um questionário para recolher os dados, cujas respostas foram obtidas através das redes sociais (Linkedin e Facebook) e da plataforma de "*crowdsourcing"* Amazon Mturk. Os dados recolhidos - 613 respostas oriundas de 28 países - foram analisados através de um modelo de equações estruturais usando a técnica PLS.

O estudo confirmou que a satisfação de clientes com a recuperação de falhas de serviço promove o perdão. Por outro lado, o perdão reduz o passa-a-palavra negativo e promove a reconciliação. Verificou-se ainda que o perdão tem um papel mediador entre a satisfação de recuperação e os seus consequentes: a reconciliação e o passa-a-palavra negativo. O estudo evidencia ainda que o CFF promove o comportamento de passa-a-palavra negativo. Adicionalmente, esta investigação mostrou que a satisfação da recuperação tende a atenuar, indiretamente, o efeito negativo do CFF, promovendo o perdão, reduzindo o comportamento de passa-a-palavra negativo e promovendo a reconciliação.

Palavras chave: Falha de serviço; recuperação do serviço; perdão do consumidor; reconciliação, passa-a-palavra negativo; preocupação com imagem pessoal (CFF)

Abstract

The service failures are inevitable and led to customers negative reactions. Also, many services occur in the presence of other customers. Hence, individuals who have higher face concern levels (CFF) tend to feel more unsatisfied, especially if that service failure occur in the presence of other people. To address that negative consequences, it´s necessary the service provider implement an adequate service recovery action with the purpose of customer forgiveness. Therefore, the customer forgiveness has a key role to reduce negative behaviors such negative word of mouth and it´s a first step for reconciliation.

This study objective is to measure the impact of CFF on service recovery strategies, customer forgiveness and forgiveness outcomes (reconciliation and reduction of negative word of mouth). To do so, was chosen a quantitative methodology, more precisely a survey. The answers were collected on social networks (Linkedin and Facebook) and in the crowdsourcing platform named Amazon Mturk. It was obtained 613 answers from 28 different countries.

Our findings indicated that the service recovery satisfaction promotes the customer forgiveness; the forgiveness reduce the negative word of mouth behavior and lead to reconciliation. Also, the customer forgiveness has a mediation role between recovery satisfaction and the forgiveness consequents (reconciliation and negative word of mouth reduction). Regarding the CFF, our findings indicate that it promotes a negative word of mouth behavior. Also, the recovery satisfaction tends to mitigate, indirectly, the negative effect CFF, promoting the customer forgiveness, reducing the negative word of mouth behavior and promoting the reconciliation.

Keywords: service failure; service recovery; customer forgiveness; reconciliation; negative word of mouth; concern for face (CFF)

Índice

1. Introdução 1

2. Revisão de Literatura 4

2.1 Falhas em Serviços 4

2.2 Recuperação do serviço 6

2.3 Perdão 11

2.6 Reconciliação, Recompra e Passa a Palavra Negativo 16

2.7 Influências Sociais nas Falhas de Serviço e CFF 17

3. Metodologia 20

3.1 Objetivo, questões de investigação e desenvolvimento de hipóteses 20

3.2 Metodologia e operacionalização do estudo 24

4. Resultados 27

4.1 Caracterização da Amostra 27

4.2 Controlo e Validação do Cenário 27

4.3 Fiabilidade, Validade e Ajustamento do Modelo 28

4.4 Avaliação do modelo estrutural 32

4.5 Teste das Hipóteses 34

4.6 Mediação 35

5. Conclusão 36

5.1 Discussão dos resultados e conclusões de investigação 36

5.2 Contributos para a literatura e para a gestão 38

5.3 Limitações e investigações futuras 39

5. Bibliografia 41

Anexos 54

Anexo A – Incidente 54

Anexo B – Escalas 55

Anexo C – Teste de Harman 56

Anexo D – Dados Demográficos/Países 57

Anexo E – Dados Estatísticos 58

Índice de Figuras

Figura 1 - Mapa conceptual 23

Índice de quadros

Quadro 1 – Os estudos sobre a recuperação de serviços 7

Quadro 2 - Os estudos mais relevantes do perdão no marketing 13

Quadro 3 - Hipóteses de investigação 23

Quadro 4 - Estatística descritiva das questões de controlo 28

Quadro 5 – Valores de referência dos índices de fiabilidade e validade 29

Quadro 6 - Fiabilidade e validade convergente antes do ajuste do modelo 30

Quadro 7 - Fiabilidade e validade convergente após o ajuste do modelo 30

Quadro 8 - Critério Fornell e Larcker 31

Quadro 9 - Cargas cruzadas 31

Quadro 10 - Critério HTMT 32

Quadro 11 - Índices de ajustamento do modelo 32

Quadro 12 - Valores de referência para avaliação do modelo estrutural 33

Quadro 13 - Valores de coeficiente de determinação, tamanho do efeito e relevância preditiva 33

Quadro 14 - Validação das hipóteses 34

Quadro 15 - Efeitos indiretos específicos/mediação 35

1. Introdução

Todas as empresas estão sujeitas a falhas tano em produtos, como em serviços (Fetscherin & Sampedro, 2019). Especialmente em serviços uma vez que a entrega do mesmo é suscetível a erros (Tsarenko et al., 2019). As falhas de serviço despertam diversas manifestações emocionais, cognitivas e comportamentais no consumidor (Tsarenko et al., 2019) que podem ser negativas (Mathras et al., 2016; McColl-Kennedy et al., 2009; Tsarenko & Tojib, 2012) e influenciar a probabilidade do cliente repetir o serviço, reclamar ou de transmitir o passa a palavra negativo (Bougie et al., 2003; Menon & Dube, 2007). Com efeito, para minimizar as consequências negativas de uma falha de serviço é fundamental uma ação de recuperação adequada por parte do prestador de serviços (Harrison-Walker, 2019a). Essa ação é essencial para restaurar a relação entre prestador de serviços e consumidor (Fornell & Wernerfelt, 1987). Para tal, é necessário que o cliente fique satisfeito com a ação de recuperação (Orsingher et al., 2010; Tax et al., 1998) e que o cliente perdoe o prestador de serviços (Harrison-Walker, 2019a). De facto, a literatura indica que o perdão tem um papel preponderante como um primeiro passo para a reconciliação (Harrison-Walker, 2019a) e para a diminuição de pensamentos, emoções e comportamentos negativos (Wade & Worthington Jr, 2003; Worthington Jr & Wade, 1999), como é o caso do passa-a-palavra negativo (Tsarenko & Rooslani Tojib, 2011).

Muitos encontros de serviços ocorrem na presença de outras pessoas para além do prestador e consumidor focal (Shin et al., 2018). Vários estudos defendem que a mera presença de outros consumidores (Argo et al., 2005; Kim & Lee, 2012; Miao, 2014) e a forma como os outros consumidores se comportam (Huang, 2010; Huang & Wang, 2014; Zhang et al., 2010) influenciam o consumidor focal tanto emocionalmente, como ao nível do comportamento (Shin et al., 2018). Um desses fatores sociais é conhecido na literatura de língua inglesa como "*concern for face"* (o qual traduzimos por "preocupação do indivíduo com a sua imagem pessoal". Para facilitar a redação da dissertação e o desenvolvimento do trabalho, será designado por CFF, as iniciais de acordo com o termo anglo-saxónico que são normalmente utilizadas na literatura. O CFF relaciona-se com o interesse do indivíduo em proteger e melhorar a sua imagem pessoal em relação a outros (Chan et al., 2009; Goffman, 1967). Indivíduos com elevados níveis de CFF tendem a sentir-se mais insatisfeitos com falhas de serviço, especialmente quando as falhas ocorrem na presença de outras pessoas (Lee et al., 2013).

A literatura sugere que a mera presença de outras pessoas possa afetar o perdão e os seus resultados, apesar do assunto não ter sido ainda investigado e explorado a fundo (Tsarenko et al., 2019). Uma vez que o CFF deriva de uma necessidade de aceitação social (Chan et al., 2009; Lee et al., 2013) e que se afirma através da interação com outras pessoas (Goffman, 1967) enquadra-se como uma variável adequada para ir de encontro a essa sugestão. Neste sentido, o presente estudo responde à sugestão de investigação de Tsarenko et al. (2019). Pretendemos estudar como o CFF se relaciona com a satisfação das estratégias de recuperação com o perdão do cliente, bem como com os resultados do perdão, nomeadamente na reconciliação e na redução do passa-a-palavra negativo. A investigação aqui apresentada pretende responder à questão: Qual é o impacto que a existência de elevados níveis de CFF têm na satisfação das ações de recuperação, no perdão do cliente e nos consequentes do perdão? Para responder a esta questão recolhemos dados através de um questionário que foi distribuído em redes sociais e na plataforma de "*crowdsourcing*" Amazon Mturk.

Consideramos este estudo relevante e com uma clara contribuição para a literatura por vários fatores. Em primeiro lugar, responde a uma sugestão de investigação de Tsarenko et al. (2019). Em segundo lugar, inserimos o conceito de perdão num modelo de falhas e recuperação de serviços conforme foi sugerido no estudo de Harrison-Walker (2019a). Por fim, tanto quanto sabemos não existe nenhum estudo na literatura que relacione o CFF com o perdão e a satisfação das estratégias de recuperação de clientes após falhas de serviço.

Mais, o estudo é relevante para a gestão de serviços dado que discute um problema comum em serviços. As falhas de serviços são inevitáveis (Tsarenko et al., 2019) e, caso não sejam devidamente tratadas, podem despoletar comportamentos e emoções negativas no consumidor (Mathras et al., 2016; McColl-Kennedy et al., 2009; Tsarenko & Tojib, 2012). Este tipo de comportamentos tende a ter consequências negativas para as empresas e podem em última instância causar danos na reputação da empresa e perdas financeiras (Fetscherin & Sampedro, 2019).

Por fim, esta dissertação é estruturada em vários capítulos: revisão de literatura, onde são abordados e explicados em detalhe os conceitos anteriormente expostos; metodologia, onde se aborda o objetivo, as questões de investigação e hipóteses de investigação, e todos os processos e técnicas que operacionalizaram o estudo; resultados onde são apresentados e analisados todos os resultados da pesquisa, bem como os indicadores de validade, fiabilidade

e de adequação do modelo; discussão onde são discutidos e comentados os resultados com base na literatura; e, por fim, a conclusão onde são apresentadas as contribuições do estudo para a literatura, indicadas as implicações para a gestão, as limitações da investigação e as sugestões para futuros estudos.

2. Revisão de Literatura

Neste capítulo são identificados, discutidos e relacionados os conceitos chave desta dissertação. É também indicado o seu estado da arte na literatura de serviços.

2.1 Falhas em Serviços

A prestação de um serviço é suscetível a erros, falhas e mal entendidos entre o prestador de serviço e o consumidor (Tsarenko et al., 2019). Tendo em conta essa suscetibilidade, o tema das falhas de serviços foi amplamente explorado na literatura do marketing (Yang & Mattila, 2012). Com efeito, existem várias abordagens e perspetivas para esse conceito que, tanto quanto sabemos, convergem de uma falha de serviço ocorrer quando a performance do serviço é inferior às expetativas do consumidor (Hess et al., 2007). Desta forma, a falha do serviço, da perspetiva do consumidor, ocorre quando o mesmo é prestado de forma inadequada ou não vai de encontro às suas expetativas (Chan & Wan, 2008; Steyn et al., 2011). Dito isto, uma falha de serviço pode resultar de um problema real e/ou percebido pelo consumidor que ocorra em algum ponto da prestação do mesmo (Maxham, 2001). Adicionalmente, pode-se classificar as falhas de serviços em dois tipos: falhas de serviço nucleares e falhas de serviço da interação (Keaveney, 1995). As falhas de serviço nucleares dizem respeito à falha do prestador de serviços em ir de encontro à necessidade básica do serviço, por exemplo existirem problemas com a comida num restaurante (Keaveney, 1995). Por seu turno, as falhas de serviço da interação dizem respeito atitudes e comportamentos dos empregados durante a interação com o consumidor, por exemplo um empregado que seja rude com o cliente (Keaveney, 1995). Por outro lado, pode-se também classificar as falhas de serviço relativamente ao resultado (que causam a perda de recursos económicos e estão relacionados com a função nuclear do serviço) e ao processo (que estão relacionados com a entrega do serviço e causam a perda de recursos sociais, tais como a estima e imagem) (Smith et al., 1999). Um exemplo de uma falha de serviço do resultado pode ser o problema de overbooking de um quarto de hotel e um exemplo de uma falha de serviço de processo pode ocorrer quando o empregado não presta atenção ou é rude com o cliente (Smith et al., 1999).

São vários os exemplos de falhas de serviço e podem ser o longo tempo de espera, falta de educação ou de resposta dos empregados, erros de faturação, trabalhos de reparação

mal-executados, atrasos de voos, comida mal preparada etc. (Bougie et al., 2003; Maxham, 2001).

As falhas em serviços também podem despoletar emoções e comportamentos negativos do consumidor (Mathras et al., 2016; McColl-Kennedy et al., 2009; Tsarenko & Tojib, 2012) que influenciam a repetição (ou não) do serviço, originam reclamações e potenciam o passa a palavra negativo (Bougie et al., 2003; Menon & Dube, 2007). Essas emoções e comportamentos negativos variam de indivíduo para indivíduo uma vez que diferentes pessoas reagem de forma diferente quando sujeitas a uma falha de serviço. Alguns consumidores tendem a demonstrar diretamente o seu descontentamento enquanto outros tendem a responder com raiva, motivações de retaliação ou de afastamento e evitar o contacto com o prestador (McCullough et al., 2001; Menon & Dubé, 2004; Yi & Baumgartner, 2004; Zourrig et al., 2009). Aqui, a literatura também distingue dois tipos de comportamentos de reclamação quando o consumidor se sente insatisfeito com o serviço: resposta de voz (no caso de uma reclamação do consumidor diretamente ao prestador de serviços) e resposta privada (não se aplica uma ação direta sobre o prestador de serviços, mas sim uma ação indireta como é o caso do passa a palavra negativo) (Singh, 1988). Outro fator que determina o comportamento do consumidor como reação à falha do serviço é a gravidade dessa mesma falha que está positivamente relacionada com o passa a palavra negativo e o desejo do cliente mudar de prestador de serviço (Tsarenko & Tojib, 2012).

No ambiente do serviço, as falhas de serviço são inevitáveis e, dependendo do tipo de serviço, existe a probabilidade do consumidor estar a ser observado (Shin et al., 2018). A literatura diz-nos que em vários aspetos, outros consumidores influenciam a experiência e a própria avaliação do serviço do consumidor focal (Shin et al., 2018). Porém, este assunto será abordado mais à frente.

Por fim, como resposta às consequências negativas para as empresas resultante das falhas de serviço surgiu o conceito de recuperação do cliente e posteriormente o perdão do consumidor. Estes dois conceitos também serão abordados nas secções seguintes deste capítulo.

2.2 Recuperação do serviço

Tal como foi referido na secção anterior, as falhas de serviço estão associadas à insatisfação do consumidor, passa a palavra negativo e comportamento de troca de prestador de serviços (De Matos et al., 2009). Como tal, com o aumento da competitividade entre as empresas, tornou-se imperativo os prestadores de serviços darem uma resposta adequada de forma a manterem uma boa relação com o seu cliente e a sua reputação (Shin et al., 2018). Neste sentido, à ação da empresa com o intuito de dar resposta a uma falha de serviço denomina-se recuperação do serviço (Grönroos, 1988). A ação de recuperação do cliente é considerada critica uma vez que determinará o relacionamento entre prestador de serviços e o consumidor (Smith & Bolton, 1998). A resposta da empresa tem o potencial de fortalecer a relação ou agravar o problema da falha de serviço, ou seja, a recuperação do serviço pode reforçar a lealdade ou, por outro lado potenciar a vontade do consumidor trocar de prestador de serviço (Keaveney, 1995). Com efeito, a ação bem implementada da recuperação do serviço é essencial de forma a ajudar a manter o relacionamento com o cliente (Fornell & Wernerfelt, 1987). Adicionalmente a satisfação da recuperação do serviço pode levar a um comportamento de passa a palavra positivo e de lealdade do consumidor (Blodgett et al., 1997; Smith & Bolton, 1998). Entende-se que a satisfação da recuperação é a avaliação positiva do consumidor relativamente à forma como o prestador lidou com a falha do serviço (Orsingher et al., 2010; Tax et al., 1998).

A literatura não é consensual no que toca à ocorrência de falhas de serviço e à recuperação do cliente. No seguimento do que foi dito anteriormente, alguns autores defendem o efeito da ação de recuperação do cliente (Bitner et al., 1990; Smith & Bolton, 1998). Outros autores defendem que a não existência de erros no serviço é mais vantajosa para a satisfação do consumidor mesmo que seja implementada uma estratégia de recuperação que seja muito bem sucedida (McCollough et al., 2000). Porém, dada a natureza dos serviços, pode não ser possível eliminar totalmente as falhas de serviço (McCollough et al., 2000), o que reforça a importância da ação de recuperação do cliente. Indo mais além, uma estratégia de recuperação bem-sucedida pode tornar um cliente zangado e frustrado num cliente fidelizado e até melhorar a relação entre prestador e consumidor em comparação ao momento pré-falha (Hart et al., 1990). De um modo geral, a literatura de serviços explorou, na perspetiva da empresa, as estratégias de recuperação com vista a mitigar as

emoções negativas do consumidor (Tsarenko et al., 2019). No quadro 1 apresentam-se alguns dos principais estudos relativos à recuperação do serviço.

Princípio Teórico	Descrição/Contribuições	Autor (ano)
Perceção de Justiça	As falhas de serviço despoletam uma resposta emocional no consumidor que por seu turno faz uma avaliação com base nos tipos de perceção de justiça.	(Mccoll-Kennedy & Sparks, 2003)
	Considera o papel da justiça percebida na ativação de emoções do consumidor após a recuperação do serviço. As emoções têm um papel mediador entre justiça percebida e comportamentos pós-reclamação.	(Schoefer & Diamantopoulos, 2008)
	Modelo que divide a resposta da organização em seis dimensões: (atualidade, facilidade, reparação, desculpa, credibilidade e atenção).	(Davidow, 2003)
	Modelo que integra conceitos da satisfação do consumidor e justiça social. Os consumidores preferem que a estratégia de recuperação vá de encontro ao tipo e à magnitude da falha do serviço.	(Smith et al., 1999)
	É proposto um modelo em que a confiança e as emoções têm um papel importante de mediação entre a justiça percebida e a lealdade do consumidor. Percebendo o papel da emoção e da confiança, os prestadores de serviços poderão aplicar estratégias de recuperação do serviço mais eficazes e aumentar a lealdade do consumidor.	(DeWitt et al., 2008)
Relacionamento entre prestador de serviços e consumidor.	Um relacionamento existente entre o prestador de serviços e o consumidor aumenta a satisfação do cliente após a falha de serviço e as intenções de compra no futuro. Reduz o passa a palavra negativo e não aumenta a propensão para o cliente reclamar.	(DeWitt & Brady, 2003)
Locus de recuperação.	Modelo baseado no conceito locus da recuperação. Este conceito refere-se ao sujeito que contribui para a recuperação, que pode ser o fornecedor de serviços, em conjunto ou o cliente. A recuperação em conjunto é considerada mais eficaz relativamente à satisfação e futura coprodução de um serviço.	(Dong et al., 2016)
Teoria da influência social e presença virtual.	Estudo baseado na teoria da influência social investiga os efeitos da presença virtual na recuperação e intenções de compra. Em geral, se a recuperação do serviço via redes sociais for bem-sucedida, a empresa beneficia da presença virtual. Contudo, a presença de outros consumidores que são experts numa determinada área pode influenciar a recuperação	(Schaefers & Schamari, 2016)
Barreiras e custos de mudança positivos e negativos nas ações de recuperação.	Analisa a influência das barreiras à mudança na avaliação do consumidor na recuperação do serviço. O estudo conclui que existe uma relação entre ações de recuperação e as barreiras à mudança positivas (desejo de o consumidor manter a relação com o prestador de serviços). Porém não foi demonstrada correlação entre ações de recuperação e barreiras à mudança negativas (ex.: custo de mudança de fornecedor).	(Valenzuela et al., 2005)
	Aborda os efeitos dos custos de mudança e nos comportamentos de lealdade e retaliação do consumidor após o mesmo ter sido sujeito a uma falha de serviço e a uma ação de recuperação inadequada. Conclui que os custos de mudança negativos geram o desejo de retaliação e de mudar de prestador de serviço. Por seu turno, os custos de mudança positivos geram lealdade, porém, levam a um desejo de retaliação superior aos que ocorreriam com os custos de mudança negativos.	(Haj-Salem & Chebat, 2014)

Quadro 1 – Os estudos sobre a recuperação de serviços

Fonte: Elaboração própria

O quadro 1 apresenta os principais estudos sobre recuperação do serviço, agrupados de acordo a sua base teórica. Em cada grupo de trabalhos foram identificadas a abordagem

ou modelo teórico e as principais conclusões. Constatou-se também, que uma parte considerável dos artigos tem origem do conceito de perceção de justiça. Aliás, é reconhecido que a literatura sobre as ações de recuperação do cliente é dominada pelas teorias da justiça (Shin et al., 2018). Nessa teoria, os consumidores avaliam a ação de recuperação como justa ou injusta (DeWitt et al., 2008) e é composta por três dimensões denominadas de distributiva, processual e interativa (Tax et al., 1998). A justiça distributiva envolve resultados tangíveis do processo de recuperação (Blodgett et al., 1997). Elementos desta dimensão de justiça poder ser por exemplo uma bebida grátis por causa de um serviço de restaurante demorado ou um pedido de desculpas pelo atraso de um voo (Mccoll-Kennedy & Sparks, 2003). Na justiça processual são considerados os procedimentos de como a recuperação é aplicada (Blodgett et al., 1997). Elementos deste tipo de justiça podem incluir politicas formais ou estruturais que possa afetar o resultado da recuperação (Mccoll-Kennedy & Sparks, 2003). Por fim, na justiça interativa, são considerados a forma como o consumidor é tratado durante a ação de recuperação (Blodgett et al., 1997). Elementos deste tipo de justiça podem incluir o tratamento e explicações dos procedimentos de recuperação ao consumidor (Mccoll-Kennedy & Sparks, 2003). Adicionalmente, é aceite que as dimensões de justiça são independentes entre elas. No entanto, a combinação entre elas pode afetar a perceção de justiça do cliente, afetando, deste modo, os seus comportamentos e atitudes face à recuperação do serviço (Blodgett et al., 1997). É também de notar que os consumidores reagem de forma positiva à recuperação do serviço quando percebem que o os esforços de recuperação são iguais ou excedem a quantidade de perda que experimentaram (Lin et al., 2011).

Podemos também identificar na tabela acima que alguns modelos consideram o papel das emoções na perceção de justiça entre a falha do serviço e as ações de recuperação, bem como o consequente comportamento do consumidor (DeWitt et al., 2008; Mccoll-Kennedy & Sparks, 2003; Schoefer & Diamantopoulos, 2008). Outro divide a resposta da organização em seis dimensões que afetam o comportamento do consumidor após a reclamação (Davidow, 2003). Essas dimensões são: **atualidade** (adequação do tempo que a organização demorou a lidar com a reclamação); **facilitação** (procedimentos que a empresa tem que facilitam a comunicação com o consumidor); **reparação** (resultado recebido por parte do cliente como resposta à sua reclamação); **desculpa** (reconhecimento da organização da sua falha); **credibilidade** (vontade da organização para explicar ou reportar o problema); **atenção** (interação e comunicação interpessoal entre o representante da empresa e o cliente)

(Davidow, 2003). Ainda relacionado com a teoria da perceção de justiça, um outro modelo acrescenta os conceitos de satisfação e magnitude da falha e determina que a estratégia de recuperação vá de encontro ao tipo e à magnitude (gravidade) da falha do serviço, uma vez que estes atributos influenciam a perceção de justiça e consequentemente a resposta à ação de recuperação (Smith et al., 1999).

Como resultado dos tipos de perceção de justiça distributivo e interativa, a literatura distinguiu dois tipos de estratégias de recuperação: social e económica (Zhou et al., 2013). A recuperação económica, como o próprio nome indica, foca-se em ações tangíveis (ex.: descontos, vouchers, etc.) de forma a compensarem a perda do cliente e aumentando a perceção de justiça distributiva face ao incidente da falha de serviço (Boshoff, 1997; Seawright Kristie et al., 2008; Xu et al., 2016). Por outro lado, a recuperação social foca-se em recursos psicológicos ou simbólicos (ex.: pedido de desculpa, empatia por parte do prestador de serviços, cortesia, etc.) com o objetivo de aumentar a perceção de justiça interativa, o que poderá atenuar o desconforto psicológico resultante da falha de serviço (Shapiro & Nieman-Gonder, 2006; Tsai et al., 2014).

Outros estudos demonstram que o relacionamento entre prestador de serviços e o cliente, as barreiras e o custo à mudança de prestador de serviço influenciam o resultado das ações de recuperação (DeWitt & Brady, 2003; Haj-Salem & Chebat, 2014; Valenzuela et al., 2005).

Relativamente à relação existente entre o prestador e o consumidor, tende a aumentar a satisfação do cliente após a falha de serviço e as intenções de compra no futuro, tende a reduzir o comportamento de passa a palavra negativo e não aumenta a propensão para o cliente reclamar (DeWitt & Brady, 2003).

Relativamente ao conceito de custos à mudança, referem-se aos custos associados pelo cliente à mudança de fornecedor (Burnham et al., 2003). Esses custos podem ser positivos ou negativos. Os positivos referem-se à perda de valor acrescentado ou benefícios resultantes dessa mudança e podem ser de natureza material (ex.: descontos) ou social (ex.: boa relação entre cliente e prestador de serviço) (Burnham et al., 2003). Os custos negativos referem-se a restrições que penalizam os clientes, que podem ser de natureza de processo (esforço e tempo gasto a trocar de fornecedor) ou monetária (ex.: um valor de rescisão de contrato) (Burnham et al., 2003). Estes conceitos foram analisados empiricamente com base

numa ação de recuperação desadequada e que contribuiu para prever qual o tipo de comportamentos que geram no cliente. Deste modo, os custos de mudança negativos geram o desejo de retaliação e de mudança de prestador de serviço, enquanto que os custos positivos geram lealdade, porém, levam a um desejo de retaliação superior aos que ocorreriam com os custos de mudança negativos (Haj-Salem & Chebat, 2014).

Entende-se como barreira à mudança como qualquer fator que dificulte a alteração de fornecedor de serviços (Jones et al., 2000). Deste modo, o conceito de barreiras à mudança é mais abrangente do que o conceito de custos de mudança uma vez que estes custos, assim como a atratividade de outro fornecedor estão englobados nas barreiras de mudança negativas (Valenzuela et al., 2005). Por outro lado, as barreiras de mudança positivas refere-se ao forte relacionamento interpessoal entre o cliente e o fornecedor de serviços (Turnbull & Wilson, 1989). As barreiras de mudança positivas poderão ter um impacto positivo na avaliação da ação da recuperação. Por outro lado, as barreiras de mudança negativas não deverão impactar na ação de recuperação, o cliente não deverá notar a diferença na avaliação da ação de recuperação (Valenzuela et al., 2005).

Outro estudo baseia-se na teoria da influência social e investiga os efeitos da presença virtual na recuperação e intenções de compra. Se a recuperação do serviço, feita através das redes sociais for bem-sucedida, a empresa pode beneficiar da presença virtual de outros indivíduos (Schaefers & Schamari, 2016). A teoria da influência social é abordada numa secção própria.

Por fim, podemos verificar na tabela anterior a existência de um modelo baseado no conceito locus da recuperação. Este conceito refere-se ao sujeito que contribui para a recuperação (fornecedor de serviços, fornecedor e cliente, só o cliente), em que ação recuperação conjunta é considerada mais eficaz relativamente à satisfação e futura coprodução de um serviço (Dong et al., 2016).

No seguimento dos parágrafos anteriores, podemos constatar que existem várias estratégias de recuperação como por exemplo a compensação económica, realizar um serviço adicional, um pedido de desculpas, etc. Porém, a eficácia da recuperação do serviço requer a aplicação da estratégia mais adequada (Harrison-Walker, 2019a). A estratégia ótima de recuperação pode variar de indústria para indústria, por exemplo o pedido de desculpas e dar voz ao cliente para que exponha a sua frustração resultante da falha de serviço são estratégias

importantes na área da restauração, enquanto que na área dos cuidados de saúde, das duas estratégias, apenas a voz é considerada importante (Harrison-Walker, 2019a). Adicionalmente, o objetivo final da recuperação é restaurar a satisfação do cliente de forma a que este não espalhe o passa a palavra negativo e volte a ter a mesma relação com o prestador de serviços (Harrison-Walker, 2019a). Neste processo, entra o conceito do perdão como um elo de ligação entre as estratégias de recuperação e os resultados pretendidos da ação de recuperação (Harrison-Walker, 2019a).

2.3 Perdão

O conceito do perdão foi amplamente estudado nas áreas da teologia e da filosofia (Fetscherin & Sampedro, 2019). Mais recentemente, o conceito do perdão foi estudado por diversas áreas tais como a moral, psicologia, psicoterapia e estudos políticos (Tsarenko et al., 2019). Tanto quanto sabemos, não resultou desses estudos uma definição consensual sobre o perdão. Porém, a maior parte desses estudos concorda que este conceito envolve o processo deliberado de transformar uma resposta negativa/vingativa numa resposta positiva (Baumeister et al., 1990; De Waal, 2000; Fincham, 2000; McCullough et al., 1998). O perdão é um ato deliberado na medida em que o cliente escolhe ou não perdoar (Enright, 2001). A academia reconhece também que o processo do perdão advém da motivação interna do indivíduo e é acompanhado por transformações emocionais, cognitivas e comportamentais (Tsarenko et al., 2019). Sendo que essas transformações contribuem para a redução dos sentimentos de vingança e de afastamento do consumidor para a empresa e também aumentam os sentimentos de benevolência em relação ao ofensor (McCullough & Hoyt, 2002). Deste modo, o processo de perdão tem duas características que são a redução da componente negativa (pensamentos, sentimentos e comportamentos) e o consequente aumento dessa componente emocional e comportamental de forma positiva (Wade & Worthington Jr, 2003; Worthington Jr & Wade, 1999).

O que acontece no contexto de uma determinada falha de serviço, não só leva o cliente a sentir emoções negativas (Tsarenko & Rooslani Tojib, 2011) mas também causa um desequilíbrio no relacionamento entre o cliente e o prestador do serviço (Smith et al., 1999). Neste sentido, o perdão serve para reduzir essas emoções negativas (McCullough et al., 1997; Worthington Jr & Scherer, 2004) e ajudar o cliente a recuperar esse equilíbrio, motivando-o a tomar ações que restabeleçam o relacionamento com o prestador de serviços (Tsarenko & Rooslani Tojib, 2011) e alcançando o resultado ótimo do serviço (Tsarenko & Tojib, 2012).

Com efeito, quando o fornecedor dá seguimento a uma ação de recuperação, está à espera do perdão do cliente (Harrison-Walker, 2019a).

O conceito de perdão só começou a ser estudado recentemente na área do marketing (Zourrig et al., 2009). No quadro 2 são apresentados os principais estudos que envolvem conceito do perdão na área do marketing agrupados pelo tipo de abordagem metodológica.

Abordagem Metodológica	**Contribuições**	**Autor (ano)**
Conceptual	Aborda o mecanismo psicossocial do perdão do consumidor. Estudo em várias culturas.	(Zourrig et al., 2009)
	Modelo conceptual que conclui que os aspetos cognitivos, afetivos e comportamentais dos clientes podem ter um papel importante no perdão do mesmo num contexto específico de uma falha de serviço.	(Tsarenko & Rooslani Tojib, 2011)
	Desenvolvimento de modelo conceptual que conclui que o perdão ganha relevância quando ocorre: (1) um incidente em que afete uma relação já existente entre cliente e fornecedor; (2) falha de serviço grave; (3) tentativa de recuperação falhada; (4) a crença de que a empresa está a tentar tirar partido do consumidor.	(Joireman et al., 2016)
Conceptual **Qualitativo** **Entrevistas semiestruturadas**	Modelo conceptual que conclui que o perdão é determinado pela motivação do individuo para perdoar e o seu grau interno de reconciliação em relação a uma falha de serviço. O perdão pode ocorrer de 4 formas com características diferentes.	(Tsarenko et al., 2019)
Empírico **Quantitativo** **Cenários com Questionário**	Obter o perdão do cliente é fundamental para voltar a ter a sua confiança. Se for demonstrada a integridade, competência e benevolência para o cliente durante a crise, será mais provável que o cliente perdoe.	(Xie & Peng, 2009)
	O perdão é mediado pela gravidade da transgressão. Menor a gravidade da falha, maior a probabilidade de ocorrer o perdão.	(Tsarenko & Tojib, 2015)
	Estratégias de recuperação híbridas e a compensação têm mais efeitos positivos nas intenções do perdão comparado com não implementar estratégias de recuperação.	(Casidy & Shin, 2015)
	A maior gravidade da falha do serviço impede o perdão.	(Riaz & Khan, 2016)
	O perdão será maior quanto mais forte for a relação entre cliente e prestador. O perdão será maior quando a falha não é controlável (fatores externos).	(Sinha & Lu, 2016)
	Os consumidores irritados estarão mais predispostos a perdoar se for adotada uma comunicação orientada na culpa (ex.: assumir a culpa pelo erro). Os consumidores mais receosos estarão mais predispostos a perdoar se for adotada uma comunicação adotada na vergonha (ex.: culpar outros fatores pela falha).	(Ran et al., 2016)
	Quanto mais forte for o relacionamento, maior será a probabilidade de o perdão ocorrer. Quanto maior for a culpa, menor será a probabilidade do perdão.	(Yagil & Luria, 2016)

Empírico **Quantitativo** **Questionário**	Quanto mais grave for a transgressão da marca, menor será a probabilidade do perdão. Os consumidores mais predispostos a perdoar apresentam menos tendências para evitar a marca ou adotar comportamentos de ataque à marca. Os consumidores estarão mais predispostos a perdoar uma falha da marca com base na performance do que as falhas com base na imagem ou no valor da marca.	(Fetscherin & Sampedro, 2019)
Empírico **Quantitativo** **Amostragem de experiência retrospetiva e questionário.**	Estuda a ligação entre as estratégias de recuperação, o perdão do consumidor e o resultado das ações de recuperação. Perdão tem um papel mediador entre as ações de recuperação e o resultado dessas ações.	(Harrison-Walker, 2019a)

Quadro 2 - Os estudos mais relevantes do perdão no marketing

Fonte: adaptado de Fetscherin and Sampedro (2019)

Os principais estudos sobre o perdão na área do marketing identificados no quadro 2 podem ser categorizados em três grupos consoante a tipologia do estudo (Fetscherin & Sampedro, 2019). Podemos distinguir os estudos conceptuais dos empíricos, sendo que nos empíricos, uns se destacaram por relacionar o perdão as falhas de serviço e outros destacaram-se ao testar o perdão após a implementação de estratégias de recuperação. Dito isto, o primeiro grupo consiste na criação de modelos conceptuais do perdão do consumidor (Joireman et al., 2016; Tsarenko & Rooslani Tojib, 2011; Tsarenko et al., 2019; Zourrig et al., 2009). O segundo grupo relaciona o perdão do consumidor com o conceito de falhas de produtos e/ou serviços (Ran et al., 2016; Riaz & Khan, 2016; Sinha & Lu, 2016). O terceiro grupo explora em o perdão após a implementação de uma determinada estratégia de recuperação (Casidy & Shin, 2015; Harrison-Walker, 2019a; Tsarenko & Tojib, 2015; Yagil & Luria, 2016). Como exceções, outros estudos analisaram o efeito mediador do perdão na recuperação da confiança após publicidade negativa (Xie & Peng, 2009) e relacionaram o perdão do consumidor com a marca (Fetscherin & Sampedro, 2019).

Relativamente ao primeiro grupo, seguem as principais contribuições para a literatura do perdão com um maior detalhe:

1. O comportamento de vingança do cliente e o perdão são considerados um mecanismo para lidar com emoções negativas e que podem ser influenciados pela cultura, não sendo estas estratégias mutuamente exclusivas (Zourrig et al., 2009).

2. Os aspetos cognitivos, afetivos e comportamentais dos clientes podem ter um papel importante no perdão dentro do contexto de uma falha de serviço específica, uma vez que o perdão do cliente ocorre através da progressão desses aspetos. Além destes aspetos, são distinguidos fatores situacionais e fatores contingenciais que podem facilitar ou impedir o perdão, uma vez que influenciam a avaliação cognitiva do cliente e afeta a componente emocional envolvida durante o processo de reclamação e perdão. Os fatores situacionais são a novidade, as expetativas do cliente e a duração do conflito. Os fatores contingenciais são o relacionamento entre cliente e fornecedor, os custos de mudança, as influências sociais e a comparação feita pelos clientes em relação ao tratamento que outros clientes têm do mesmo fornecedor ou da parte da concorrência. (Tsarenko & Rooslani Tojib, 2011). Note-se que as influências sociais são abordadas com maior detalhe noutra secção deste capítulo.

3. O perdão tem um papel mais importante nos seguintes casos quando: (1) um incidente em que afete uma relação já existente entre cliente e fornecedor; (2) falha de serviço grave; (3) tentativa de recuperação falhada; (4) a crença de que a empresa está a tentar tirar partido do consumidor (Joireman et al., 2016).

4. O perdão é determinado pela motivação do individuo para perdoar e o seu grau interno de reconciliação em relação a uma falha de serviço. A motivação determina se é necessária (ou não) uma ação de recuperação. O grau interno de reconciliação está relacionado com a interpretação que o cliente faz após a falha do serviço, que pode ser alto ou baixo. Isto levou à definição de 4 caminhos de perdão que representam a forma como o cliente perdoa face a uma determinada falha. Características do mercado, tais como barreiras à mudança assim como características do indivíduo, por exemplo a empatia, podem ter influencia no perdão (Tsarenko et al., 2019).

A principal semelhança nestes modelos está no conceito de perdão, considerando-o como um mecanismo para lidar e reduzir emoções negativas (Joireman et al., 2016; Tsarenko & Rooslani Tojib, 2011; Tsarenko et al., 2019; Zourrig et al., 2009). No entanto distinguem-se pelas características identificadas de cada modelo em si, mas, apesar dessas diferenças, são complementares.

Relativamente ao segundo grupo, destaca-se que a gravidade da falha de serviço influencia o perdão e o comportamento de troca de fornecedor, ou seja, quanto maior a gravidade da falha do serviço, mais difícil será o cliente perdoar o fornecedor de serviços e deverá aumentar a intenção de trocar de fornecedor (Riaz & Khan, 2016). A existência de uma relação mais forte entre o cliente e o prestador de serviço, assim como o facto de não haver controlo por parte do prestador deverá facilitar o perdão (Sinha & Lu, 2016). A relação entre as emoções do cliente e o tipo de comunicação adotada pelo prestador de serviços pode influenciar o perdão (Ran et al., 2016). Ou seja, se o cliente se sentir irritado estará mais predisposto a perdoar caso seja adotada pelo fornecedor um comunicação a assumir a culpa enquanto que se o cliente se sentir receoso, poderá ser mais eficaz culpar outros fatores (Ran et al., 2016).

Por fim, relativamente ao terceiro grupo, é demonstrado que os clientes que são afetados diretamente pela falha de serviço têm menos propensão para perdoar e mais propensão para adotar o comportamento de passa a palavra negativo (Casidy & Shin, 2015). No entanto, os clientes que não são diretamente afetados pela falha e que vivenciam o tratamento injusto a outro cliente, têm também propensão a espalha o passa a palavra negativo (Casidy & Shin, 2015). É também demonstrado e reforçado, que a gravidade da falha de serviço (referente à marca) está associado com um reduzido nível de perdão (Tsarenko & Tojib, 2015). Porém, o perdão também "absorve", significativamente, o efeito negativo da severidade da falha, explicando o porquê de alguns clientes não terminarem a relação com o fornecedor (Tsarenko & Tojib, 2015).

Neste grupo, foi também reforçada a ideia de que quanto maior for a relação entre o prestador de serviços e, neste caso, o funcionário do fornecedor, desde que este não tenha culpa na ocorrência da falha, o cliente deverá ser mais tolerante e ter mais propensão a perdoar (Yagil & Luria, 2016). Porém, caso essa mesma relação seja fraca, o cliente deverá reagir de forma menos positiva, mesmo que o funcionário não tenha culpa (Yagil & Luria, 2016). Finalmente, foi demonstrado que o perdão tem um papel mediador entre as estratégias de recuperação e os seus resultados (diminuição do passa a palavra negativo, reconciliação e recompra) (Harrison-Walker, 2019a). Na secção seguinte serão distinguidos e identificados os consequentes da estratégia de recuperação e do perdão utilizados.

2.6 Reconciliação, Recompra e Passa a Palavra Negativo

Foi identificado na literatura como resultados mais frequentes do perdão os comportamentos de passa a palavra e de retenção do cliente, como por exemplo a recompra (Casidy & Shin, 2015; Harrison-Walker, 2019a; Tsarenko & Rooslani Tojib, 2011). As falhas em serviços podem despoletar emoções e comportamentos negativos do consumidor (Mathras et al., 2016; McColl-Kennedy et al., 2009; Tsarenko & Tojib, 2012) que influenciam a repetição (ou não) do serviço e potenciam o passa a palavra negativo (Bougie et al., 2003; Menon & Dube, 2007). Porém, quando o cliente perdoa o seu fornecedor, os pensamentos, emoções e comportamentos negativos tendem a diminuir (Wade & Worthington Jr, 2003; Worthington Jr & Wade, 1999) e os clientes têm menos propensão a espalhar o passa a palavra negativo (Tsarenko & Rooslani Tojib, 2011). Relativamente à recompra do serviço, entende-se como ao desejo de voltar a fazer negócio com prestador de serviços pelo menos uma vez (Harrison-Walker, 2019a). A importância da relação entre o perdão e a intenção de recompra é reconhecida pela academia, uma vez que se for alcançado um determinado nível de perdão é expectável que as intenções de recompra aumentem (Tsarenko & Tojib, 2015). Porém, as intenções de recompra não significa que o cliente queira continuar a relação comercial com o prestador de serviços, por exemplo, se o cliente receber um cupão para uma futura compra, provavelmente irá fazer uma nova compra para o gastar (Harrison-Walker, 2019a). Com efeito, os conceitos de recompra e reconciliação são diferentes (Freedman, 1998) e é defendido que a reconciliação tem maior importância do que intenções de recompra (Harrison-Walker, 2019a). Por fim, o perdão e a reconciliação são dois conceitos diferentes uma vez que a reconciliação é um processo interpessoal de um ato de boa vontade em que é esperado restaurar a relação enquanto que o perdão é um ato intrapessoal de lidar com as emoções negativas (Aquino et al., 2006). Desta forma, é possível perdoar e não reconciliar mas, apesar de não haver consenso na academia, alguns autores defendem que perdoar é o primeiro passo antes da reconciliação (Aquino et al., 2006; Freedman, 1998; Joireman et al., 2013) uma vez que o indivíduo pode perdoar mas não querer retomar a relação (Harrison-Walker, 2019a). Para reforçar a diferença entre os dois constructos, a academia reconhece que perdoar não restitui necessariamente uma relação, embora seja o primeiro passo (Freedman, 1998).

2.7 Influências Sociais nas Falhas de Serviço e CFF

Após uma falha de serviço, geralmente ocorre uma alteração do estado emocional do cliente (Gaudine & Thorne, 2001) e é, também, esperado que o cliente faça uma avaliação das potenciais perdas e ganhos resultantes dessa mesma falha de serviço (Tsarenko & Rooslani Tojib, 2011). Por exemplo, o cliente pode avaliar internamente e verificar se a presença de outros clientes que testemunharam essa falha de serviço pode causar embaraço e agravar, deste modo, o desequilíbrio emocional causado pela dita experiência negativa (Tsarenko & Rooslani Tojib, 2011). Como resultado, foram identificados uma série de fatores contingenciais, no qual as influencias sociais estão incluídas e que influenciam a forma como o cliente avalia o incidente ocorrido (Tsarenko & Rooslani Tojib, 2011). Adicionalmente, as influências dos grupos de referência, família, cultura e normas morais condicionam não só a interação social e o comportamento do cliente em relação às suas decisões de compra (Sheth & Parvatlyar, 1995), mas também condicionam as atitudes e comportamentos do cliente em relação às situações de conflito (Tsarenko & Rooslani Tojib, 2011) como é o caso de uma falha de serviço. Para reforçar a ideia da importância das influências sociais em serviços, é de notar que muitos desses serviços ocorrem em locais públicos (por exemplo lojas de retalho, restaurantes, aeroportos, etc.) e na presença de outros consumidores (Casidy & Shin, 2015; Mattila et al., 2014). Em consequência, é comum que essas falhas em serviços sejam testemunhadas por outros consumidores (Casidy & Shin, 2015) o que pode causar sentimentos de embaraço e até afetar a identidade social do cliente (Lee & Sparks, 2007).

A literatura mostra vários estudos em serviços que se focaram no impacto do comportamento de outros consumidores (Grove & Fisk, 1997; Huang, 2010; Huang et al., 2010), ou na presença de outros consumidores como parte integrante do local onde ocorre o serviço e do seu efeito na experiência do consumidor (Tombs & McColl-Kennedy, 2003). Estudos mais recentes indicam que outros consumidores são participantes ativos na experiência do serviço do consumidor focal (Casidy & Shin, 2015). Com efeito, a capacidade do prestador de serviços influenciar proactivamente outros consumidores foi considerada como um importante fator diferenciador no ambiente de serviços (Zhang et al., 2010). E mesmo quando os consumidores não são diretamente afetados pela falha do serviço, a perceção de injustiça em relação à forma como outro consumidor foi tratado pode influenciar a avaliação do serviço (Mattila et al., 2014; Van Vaerenbergh et al., 2013) e até

causar o passa a palavra negativo (Casidy & Shin, 2015). Foi também considerado que testemunhar o tratamento injusto de outros leva a comportamentos de retaliação (Porath et al., 2011).

Além do que foi considerado no parágrafo anterior, vários estudos defendem que a mera presença de outros consumidores (Argo et al., 2005; Kim & Lee, 2012; Miao, 2014) e a forma como os outros consumidores se comportam (Huang, 2010; Huang & Wang, 2014; Zhang et al., 2010) influenciam o consumidor focal, ao nível comportamental e emocional, e a sua avaliação da qualidade do serviço (Shin et al., 2018). Neste sentido, a influência social tem sido reconhecida como um elemento importante no comportamento do consumidor (Argo et al., 2005).

A presença social está diretamente relacionada com um outro conceito designado de imagem (Chan et al., 2009; Lee et al., 2013). O conceito de imagem deriva da necessidade de aceitação social (Hwang et al., 2003). Ou seja, é uma imagem positiva que o indivíduo tem de si próprio e que se afirma através da interação com outras pessoas (Goffman, 1967). É também um aspeto social e fluído do autoconceito que é dependente das atitudes e comportamentos dos outros (Ting-toomey & Kurogi, 1998) e que pode ser mantido, aumentado ou perdido consoante essas interações interpessoais (Chan et al., 2009). Sendo que a imagem contribui para o sentimento de valorização pessoal, falhas levam a respostas negativas do indivíduo, tais como embaraço, irritação e hostilidade (ex.: "sentimento de orgulho ferido") (White et al., 2004). Essas respostas negativas convergem com outros estudos que demonstraram que os sentimentos de embaraço e orgulho (elementos fulcrais do conceito de imagem) podem-se agravar com a presença de outras pessoas (Costa et al., 2001; Dahl et al., 2001; Webster et al., 2003). Adicionalmente, a valorização da imagem varia de indivíduo para indivíduo, sendo a medida em que a pessoa mostra interesse por proteger e aumentar o valor da sua imagem definido identificado por *"concern for face"* (CFF na designação original anglo-saxónica), i.e. a medida em que o indivíduo mostra interesse em defender e proteger a sua própria imagem (Chan et al., 2009). É também importante salientar e reforçar que pessoas que apresentem elevados níveis de CFF tendem a sentir-se mais insatisfeitas com uma falha de serviço, especialmente quando a falha ocorre na presença de outras pessoas (Lee et al., 2013), o que tende aumentar as intenções de comportamentos negativos (Singh, 1988). Outro fator que pode contribuir negativamente para o CFF no contexto da falha de serviço é a presença social de pessoas próximas ao indivíduo (ex.:

familiares ou amigos) uma vez que aumenta a probabilidade de o indivíduo sentir embaraço (Wan, 2013). Por fim, é frequente que os clientes se preocupem com a sua imagem durante a falha de serviço e a subsequente ação de recuperação do serviço (Du et al., 2010; Wan, 2013) uma vez que pode afetar a sua identidade social e gerar emoções negativas (Lee & Sparks, 2007). Pode também afetar a satisfação da ação de recuperação através dessas mesmas emoções (Du et al., 2010).

O conceito de imagem tem sido amplamente abordado pela literatura de serviços num contexto cultural. Ou seja, é defendido que os indivíduos oriundos de culturas coletivistas (ex.: cultura Chinesa) têm um maior grau de CFF do que os indivíduos de culturas individualistas (cultura ocidental) (Chan et al., 2009). Desta forma, grande parte dos estudos sobre este conceito na área dos serviços foram direcionados a países Asiáticos (Akkawanitcha & Patterson, 2017; Du et al., 2010; Lee et al., 2013; Qiu et al., 2018; Wan, 2013). Porém, a literatura não é consensual neste aspeto, indicando que o conceito de imagem pode ser relevante em qualquer sociedade independentemente de ser coletivista ou individualista (Hwang et al., 2003). Adicionalmente, apesar da componente da cultural, o nível de CFF varia de indivíduo para indivíduo (Chan et al., 2009). Ou seja, determinados indivíduos de uma sociedade mais individualista podem apresentar um nível de CFF superior a outro indivíduo oriundo de uma sociedade coletivista. Porém, saliento que não é o objetivo deste estudo discutir ou comparar a componente cultural. Contudo, o conceito de imagem é considerado indispensável nos encontros de serviços, especialmente no contexto da falha do serviço e ação de recuperação, uma vez que essas interações assentam em várias características da imagem (Du et al., 2010). Por exemplo com o intuito de mostrar a generosidade a um grupo de amigos, levá-los a restaurante muito bom pode mostrar um elevado nível de CFF (Du et al., 2010).

Por fim, a literatura sugere, a mera presença de outros possa afetar o perdão (Tsarenko et al., 2019). Uma vez que o CFF deriva de uma necessidade de aceitação social (Chan et al., 2009; Lee et al., 2013) e que se afirma através da interação com outras pessoas (Goffman, 1967) enquadra-se como uma variável adequada para ir de encontro a essa sugestão. Adicionalmente, tanto quanto sabemos, não existe literatura que explore o impacto do CFF no perdão e na satisfação das estratégias de recuperação. Finalmente, a literatura sugere que o conceito de perdão seja incluído em futuros modelos da recuperação de serviço (Harrison-Walker, 2019a) reforçando assim a relevância deste estudo.

3. Metodologia

Neste capítulo é recordado o objetivo do estudo, identificadas as questões de investigação, definidas as hipóteses e finalmente é apresentada a forma como se recolheram e analisaram os dados.

3.1 Objetivo, questões de investigação e desenvolvimento de hipóteses

Partindo da lacuna identificada no final do capítulo anterior, o objetivo central desta dissertação será medir o impacto que o constructo CFF tem na satisfação das estratégias de recuperação, no perdão do cliente e nos resultados subsequentes desse do perdão. Por outras palavras, queremos saber se o indivíduo mostra interesse em proteger e aumentar a sua imagem positiva em relação a outros (CFF) (Chan et al., 2009; Goffman, 1967) interfere na satisfação das estratégias de recuperação aplicadas, no perdão do consumidor e nos resultados do perdão (redução do passa-a-palavra negativo, reconciliação e recompra). Dito isto, como resultado deste objetivo e da literatura analisada e mencionada no capítulo anterior, surgiu a seguinte questão de investigação:

- Qual é o impacto que o CFF tem na satisfação das ações de recuperação, no perdão do cliente e nos consequentes do perdão?

Verificamos anteriormente que as falhas em serviços podem despoletar emoções e comportamentos negativos do cliente (Mathras et al., 2016; McColl-Kennedy et al., 2009; Tsarenko & Tojib, 2012). Adicionalmente, a mera presença de outros consumidores (Argo et al., 2005; Kim & Lee, 2012; Miao, 2014) influencia o consumidor focal, ao nível comportamental e emocional, e a sua avaliação da qualidade do serviço (Shin et al., 2018). Mais, a presença social está diretamente relacionada com um o conceito de imagem (Chan et al., 2009; Lee et al., 2013). Este conceito deriva da necessidade de aceitação social (Hwang et al., 2003) e representa uma imagem positiva que o indivíduo tem de si próprio e que se afirma através da interação com outras pessoas (Goffman, 1967). Esta característica do ser humano varia de pessoa para pessoa, sendo a medida em que cada um mostra interesse por proteger e aumentar a sua imagem é referido por CFF (Chan et al., 2009). Deste modo, as pessoas que apresentem elevados níveis de CFF tendem a sentir-se mais insatisfeitas com uma falha de serviço, especialmente que ocorra na presença de outras pessoas (Lee et al., 2013) agravando-se se essas pessoas forem conhecidas (Wan, 2013), o que tende aumentar as intenções de comportamentos negativos (Singh, 1988). Com efeito, é frequente que os

clientes se preocupem com a sua imagem durante a falha de serviço e a subsequente ação de recuperação do serviço (Du et al., 2010; Wan, 2013) uma vez que pode afetar a sua identidade social e gerar emoções negativas (Lee & Sparks, 2007). O que também pode afetar a satisfação da ação de recuperação (Du et al., 2010). Uma vez que o cliente tende a avaliar as potenciais perdas e ganhos resultantes de uma falha de serviço (Tsarenko & Rooslani Tojib, 2011), se tiver um elevado grau de CFF pode entender e verificar que, por exemplo, a presença de outras pessoas pode causar embaraço e agravar, a experiência negativa da falha de serviço (Tsarenko & Rooslani Tojib, 2011). Por outras palavras, as influências sociais, no qual o CFF está ligado, são um fator contingencial que pode, neste caso, dificultar o perdão do cliente (Tsarenko & Rooslani Tojib, 2011). Deste modo, surge a primeira hipótese:

H1 a): O CFF tem um impacto negativo no perdão.

H1 b): O CFF tem um impacto negativo na satisfação da estratégia de recuperação.

Conforme explicado anteriormente o sentimento de insatisfação do cliente tende a aumentar intenções de comportamentos negativos (Singh, 1988). Deste modo, o facto do CFF aumentar a tendência do consumidor se sentir insatisfeito (Lee et al., 2013) poderá levar ao comportamento de passa-a-palavra negativo e, possivelmente, reduzir os comportamentos de recompra e reconciliação. Com efeito, surge a segunda e a terceira hipótese:

H2: O CFF tem um impacto positivo no passa-a-palavra negativo.

H3 a): O CFF tem um impacto negativo no comportamento de recompra.

H3 b): O CFF tem um impacto negativo na reconciliação.

Decorrente quer das emoções negativas sentidas pelos cliente após a falha de serviço (Tsarenko & Rooslani Tojib, 2011) quer do desequilíbrio no relacionamento entre o cliente e o prestador do serviço (Smith et al., 1999), o perdão serve para reduzir essas emoções (McCullough et al., 1997; Worthington Jr & Scherer, 2004) e ajudar o cliente a recuperar esse equilíbrio, motivando-o a tomar ações que restabeleçam o relacionamento com o prestador de serviços (Tsarenko & Rooslani Tojib, 2011) e alcançando o resultado ótimo do serviço (Tsarenko & Tojib, 2012). Com efeito, o fornecedor quando dá seguimento a uma ação de recuperação, está à espera do perdão do cliente (Harrison-Walker, 2019a). Deste modo, surge a quarta hipótese:

H4: A satisfação da estratégia de recuperação tem um impacto positivo no perdão.

As emoções e comportamentos negativos do cliente causadas resultantes de uma falha de serviço (Mathras et al., 2016; McColl-Kennedy et al., 2009; Tsarenko & Tojib, 2012) potenciam o passa a palavra negativo (Bougie et al., 2003; Menon & Dube, 2007). Porém, quando o cliente perdoa o seu fornecedor, os pensamentos, emoções e comportamentos negativos tendem a diminuir (Wade & Worthington Jr, 2003; Worthington Jr & Wade, 1999) e os clientes têm menos propensão a espalhar o passa a palavra negativo (Tsarenko & Rooslani Tojib, 2011). Deste modo, surge a quinta hipótese:

H5: O perdão tem um impacto negativo no comportamento de passa a palavra negativo.

É reconhecida a importância da relação entre o perdão e a intenção de recompra pela academia, uma vez que se for alcançado um determinado nível de perdão é expectável que as intenções de recompra aumentem (Tsarenko & Tojib, 2015). Porém, tal não significa que o cliente queira continuar a relação comercial com o prestador de serviços. Tal como vimos no exemplo, se o cliente receber um cupão para uma futura compra, provavelmente irá fazer uma nova compra só para o gastar (Harrison-Walker, 2019a). Adicionalmente, a vontade do cliente em restaurar a relação com o prestador de serviços prende-se com o conceito de reconciliação (Aquino et al., 2006). Com efeito, perdoar não restitui necessariamente uma relação, embora seja o primeiro passo (Freedman, 1998). Deste modo, surge a sexta e última hipótese:

H6 a): O perdão tem um impacto positivo no comportamento de recompra

H6 b): O perdão tem um impacto positivo na reconciliação.

No quadro 3 estão expressas as hipóteses de investigação:

Hipótese	Descrição
H1	a) O CFF tem um impacto negativo no perdão.
	b) O CFF tem um impacto negativo na satisfação da estratégia de recuperação.
H2	O CFF tem um impacto positivo no passa-a-palavra negativo.
H3	a) O CFF tem um impacto negativo no comportamento de recompra.
	b) O CFF tem um impacto negativo na reconciliação.
H4	A satisfação da estratégia de recuperação tem um impacto positivo no perdão.
H5	O perdão tem um impacto negativo no comportamento de passa a palavra negativo.
H6	a) O perdão tem um impacto positivo no comportamento de recompra
	b) O perdão tem um impacto positivo na reconciliação.

Quadro 3 - Hipóteses de investigação

Adicionalmente, no seguimento das variáveis apresentadas na revisão de literatura e no desenvolvimento das hipóteses, surge o seguinte mapa conceptual, ver figura 1.

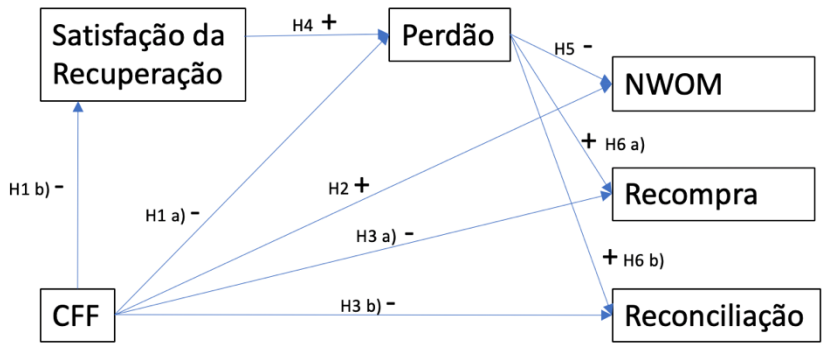


Figura 1 - Mapa conceptual

A representação gráfica do modelo teórico descrito no mapa conceptual, alertou-nos para a possibilidade de existirem múltiplos efeitos de mediação. O efeito de mediação tem a ver com uma sequência de relações em que uma variável antecedente afeta uma variável mediadora, que por seu turno, afeta uma variável consequente (Nitzl et al., 2016). Isto, pode acontecer várias vezes no modelo teórico descrito acima (ver figura 1). Nomeadamente a variável da satisfação da recuperação como mediadora entre o CFF e o perdão, o perdão como mediador entre a satisfação da recuperação e os seus consequentes, etc. Deste modo, na análise dos resultados serão também analisados a existência ou não destes efeitos e em que variáveis.

3.2 Metodologia e operacionalização do estudo

Para se dar resposta às questões de investigação e validarmos as hipóteses, desenvolvemos um questionário para ser respondido após a leitura de um incidente no qual ocorre uma falha de serviço. Esta metodologia tem sido amplamente utilizada em estudos anteriores, nomeadamente sobre o perdão do cliente. Como podemos verificar no Quadro 2, grande parte dos estudos empíricos sobre o perdão consideram cenários para simular problemas reais. Neste estudo, é considerado um único incidente de forma ser possível medir as reações dos respondentes à situação apresentada. Este método já foi utilizado, por exemplo no estudo de Riaz and Khan (2016) sobre o perdão (ver o Quadro 2).

Como alternativa a esta metodologia teríamos por exemplo a amostragem por experiência retrospetiva utilizada, por exemplo, no estudo de Harrison-Walker (2019a), em que o respondente descreve a situação que lhe aconteceu na realidade e de seguida responde a um questionário. Note-se que a abordagem dessa metodologia é semelhante à técnica incidente crítico (CIT), porém, no CIT não é aplicado o questionário, uma vez que envolve a análise qualitativa (Viergever, 2019). No entanto, a grande vantagem de apresentarmos um incidente ao respondente é evitar o enviesamento de memória que poderia ocorrer ao pedirmos ao respondente que descrevesse a sua experiência negativa (Mattila et al., 2014). Deste modo, antes do participante responder ao questionário, é pedido ao respondente para ler o incidente e colocar-se na posição do consumidor.

O incidente ocorre num restaurante quando o cliente está acompanhado de um grupo de amigos com objetivo de verificar o grau de CFF existente. Após a ocorrência da falha de serviço, é descrita uma ação de uma ação de recuperação. Nessa ação de recuperação utilizamos as estratégias de dar voz ao cliente e pedir desculpa uma vez que são consideradas pela academia como estratégias importantes na área da restauração (Harrison-Walker, 2019a). O incidente foi adaptado de um dos cenários do estudo de Wan (2013) o que permite dar alguma confiança ao incidente uma vez que, na sua essência, já foi testado noutro estudo. Adicionalmente, a escolha deste cenário prende-se com o facto de na falha de serviço o cliente estar acompanhado e a situação causar-lhe embaraço, sendo estes dois fatores que afetam negativamente o CFF (Wan, 2013; White et al., 2004). Finalmente, a escolha do setor da restauração para este incidente prende-se com vários fatores. Por um lado, grande parte da população já recorreu e é familiar a este tipo de serviços. Por outro lado, este estudo assenta numa das características resultantes da influência social que é o CFF e, deste modo,

é relevante que o setor em causa tenha significância. Com efeito, a literatura reconhece que a restauração é o setor de serviços onde a influência de outros consumidores é mais significativa (Zhang et al., 2010). O incidente pode ser lido na íntegra no anexo A.

Para se testar o incidente foram inseridas no questionário duas questões de controlo. Uma para se verificar o realismo do incidente ("this situation is very likely to be real") e a outra para se conferir se o incidente causaria embaraço se acontecesse ao respondente ("you feel very embarrassed about the incident"). Este tipo de questões de controlo tem sido utilizadas em outros estudos para avaliar a viabilidade dos incidentes e cenários. De facto, as duas questões mencionadas foram utilizadas para validação de cenários no estudo de Mattila et al. (2014) e de Wan (2013) respetivamente. Ambas as questões foram medidas com recurso a uma escala de Likert de 7 pontos.

As escalas selecionadas para cada constructo, o autor de cada uma delas e o código utilizado para referência no software de análise de dados estão identificados no anexo B.

Foram utilizadas escalas de Likert de 7 pontos em todas as variáveis com exceção da satisfação de recuperação e do CFF, que foram medidas com recurso a escalas de Likert de 9 e de 10 pontos. Decidimos manter as escalas tal como foram desenvolvidas pelos autores originais, assim como o número de itens de cada variável, nomeadamente dada a adequação conceptual a este estudo e os elevados índices de fiabilidade dos estudos originais. Após a recolha dos dados e da sua análise verificamos a fiabilidade das escalas utilizadas, o que será exposto no capítulo seguinte.

O questionário foi escrito em inglês de forma a se conseguir recolher dados oriundos de vários países. Tal foi possível, uma vez que a recolha de dados foi feita nas redes sociais e na plataforma Amazon Mechanical Turk (MTurk). Esta plataforma tem sido cada vez mais utilizada na investigação científica para publicação e é apoiada por vários estudos (Gershoff & Frels, 2015; Wang et al., 2013). Adicionalmente, é reconhecido que a qualidade dos dados obtidos no MTurk tem excedido os standards psicométricos (Buhrmester et al., 2011). Conseguimos obter 613 respostas. Os dados demográficos são descritos em detalhe no Capítulo seguinte. Com efeito, o número de respostas excedeu largamente a regra de 10 vezes o número de itens no questionário (Barclay et al., 1995). Foram incluídas 29 questões para medir as variáveis latentes mais questões para controlo. Deste modo foram obtidas praticamente 20 vezes o número de itens.

Existem várias formas de controlar problemas com enviesamento (designado por método das variâncias comuns) sendo através do desenho do estudo e através de métodos estatísticos (Podsakoff et al., 2003). O questionário foi anónimo, a ordem das perguntas foi aleatória e as questões são originárias de vários estudos publicados. Relativamente ao método estatístico, foi realizado o teste do fator único de Harman, sendo este uma das técnicas mais utilizadas (Podsakoff et al., 2003). O resultado do teste pode ser visto no anexo C.

O teste do fator de único de Harman faz uma análise fatorial exploratória onde se testa se um fator único ou se um fator geral conta para a maior parte da covariância (mais de 50%) (Podsakoff et al., 2003). A existência de uma destas condições demonstraria a presença de enviesamento. Porém, tal não se verifica, uma vez que (conforme é visível no anexo C), nenhum dos fatores contou para a maior parte da covariância.

Por fim, na análise de dados foi utilizado o método PLS através do software SmartPls 3.0 (Ringle et al., 2015). O método PLS é uma técnica cujo o uso tem sido crescente nas áreas de gestão, marketing e ciências sociais; e que permite estudar modelos complexos com múltiplas variáveis latentes (Hair Jr et al., 2014; Nitzl et al., 2016). Para além de medir relações diretas entre variáveis latentes, também permite a análise da mediação (Nitzl et al., 2016). Com efeito, o método PLS é indicado para este estudo, tendo em conta as características teóricas explicadas nos Capítulos anteriores.

4. Resultados

Neste capítulo é caracterizada a amostra e efetuada uma análise aos dados recolhidos. É testada a validade, fiabilidade e a adequação do modelo estrutural. Por fim, são analisadas as hipóteses através do modelo PLS assim como os efeitos de mediação encontrados. Os dados de estatística descritiva das respostas das variáveis latentes e a matriz de correlação estão expostos no anexo E.

4.1 Caracterização da Amostra

Os dados foram recolhidos entre os dias 22 e 24 de abril de 2020. Obtiveram-se 613 respostas ao questionário, sendo 51% dos respondentes do género feminino e 49% do género masculino. Relativamente à idade dos inquiridos, cerca de 15% estão entre os 18 e os 24 anos, 41% estão entre os 25 e os 34 anos, 25% estão entre os 35 e os 44 anos, 12% estão entre os 45 e os 54 anos e 7% dos inquiridos têm mais de 54 anos. Quanto ao grau académico, 75% dos respondentes têm pelo menos um grau universitário, 21% têm escola secundária, 3% têm menos do que a escola secundária e 1% indicaram outros tipos de graus académicos.

Através da plataforma de "crowdsourcing" Amazon MTurk e das redes sociais Facebook e Linkedin, obtivemos respostas oriundas de 28 países, ver mapa no anexo D, onde se identifica a origem dos respondentes. A maioria das respostas são oriundas dos EUA (271 respostas), Portugal (127), India (67) e Brasil (56). No total, foram recolhidas 486 respostas através do Amazon MTurk. As 127 respostas oriundas de Portugal foram recolhidas exclusivamente através das redes sociais Facebook e Linkedin, onde foi temporariamente publicado o questionário. No anexo D pode-se verificar em detalhe o número de respostas por país.

4.2 Controlo e Validação do Cenário

O quadro 4 mostra os dados descritivos obtidos nas questões de controlo 1 e 2. Na questão CTRL1 ("this situation is very likely to be real"), a maior parte dos respondentes concordou totalmente que o cenário poderia ter acontecido na realidade. A média foi aproximadamente 6 e a mediana foi 6 numa escala de 7 pontos. O desvio padrão foi 1.347.

Na questão CTRL2 ("you feel very embarrassed about the incident"), a maior parte dos respondentes concordou que se sentiram embaraço no incidente. A média foi aproximadamente 5 e a mediana foi 5 numa escala de 7 pontos. O desvio padrão foi 1.823.

Os resultados das questões de controlo mostraram que o incidente cumpriu o seu objetivo ao apresentar um cenário realista numa e uma situação embaraçosa.

Questões de Controlo	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Min	Max
CTRL1	5.674	6.000	7	1.347	1.000	7.000
CTRL2	4.613	5.000	6	1.823	1.000	7.000

Quadro 4 - Estatística descritiva das questões de controlo

Fonte: Elaboração própria

4.3 Fiabilidade, Validade e Ajustamento do Modelo

Para avaliar o modelo externo (relação entre as variáveis latentes e os elementos das suas escalas), foi verificado a fiabilidade e validade dos constructos que cujos valores de referência são apresentados no quadro 5.

Para se medir a fiabilidade foram considerados os critérios alfa de Cronbach e a fiabilidade composta que deverão ser superiores a 0.6 e a 0.7, respetivamente (Bagozzi & Yi, 1988; David Garson, 2016).

Para se medir a validade convergente foi considerado o critério AVE ("average variance extracted"), que dever ser superior a 0.5 (Henseler et al., 2009).

Para se medir a validade discriminante (grau em que um constructo é distinto dos outros) foram utilizados três critérios. O critério das cargas cruzadas determina se há validade discriminante se os valores das cargas forem maiores nas variáveis latentes originais em relação às outras (Chin, 1998). O critério de Fornell e Larcker determina se há validade discriminante se a raiz quadrada do AVE for maior que as correlações dos constructos (Fornell & Larcker, 1981). E, por fim, o critério HTMT ("Heterotrait-Monotrait Ratio") determina se há validade discriminante se os valores da correlação entre constructos for inferior a 0.85 (Kline, 2015).

Avaliação do Modelo Externo	Indicador	Valor de Referência	Referências
Fiabilidade	Alfa de Cronbach (AC)	AC > 0.6	(David Garson, 2016)
	Fiabilidade Composta (FC)	FC > 0.70	(Bagozzi & Yi, 1988)
Validade Convergente	AVE	AVE > 0.50	(Henseler et al., 2009)
Validade Discriminante	Cargas Cruzadas	Valores das cargas maiores nas VL´s originais em relação às outras.	(Chin, 1998)
	Critério de Fornell e Larcker	Raíz quadrada da AVE deve ser maior que as correlações dos constructos.	(Fornell & Larcker, 1981)
	HTMT	Correlação entre constructos < 0.85	(Kline, 2015)

Quadro 5 – Valores de referência dos índices de fiabilidade e validade

Fonte: Elaboração própria

Após a análise do modelo no smartPLS, de acordo com os critérios mencionados anteriormente (HTMT, cargas cruzadas e Fornell e Larcker) verificou-se que as variáveis latentes reconciliação e recompra não tinham validade discriminante. Por outras palavras, não se mostraram suficientemente distintas. Com efeito, dos dois constructos problemáticos, foi decidido retirar o que apresentava menos relevância empírica. Deste modo, a teoria indica-nos que o conceito de recompra é menos importante do que a reconciliação, uma vez que este último pressupõe, por definição, a intenção do cliente restaurar a relação com o prestador de serviços (Harrison-Walker, 2019a) que é o resultado que se pretende com o perdão. Por outro lado, entende-se recompra como o desejo do cliente voltar a contratar o prestador de serviços pelo menos uma vez (Harrison-Walker, 2019a). Neste sentido, teoricamente pode haver recompra e não haver perdão. Um exemplo disso é o facto do prestador de serviços com ação de recuperação dar uma compensação em forma de vale de desconto para serviços futuros e o cliente voltar a recorrer a esse prestador para gastar esse vale. Pelos motivos expostos, a reconciliação é considerada um resultado mais importante do perdão em relação à recompra. Nesse sentido retirou-se do modelo conceptual o constructo recompra para se resolver o problema validade discriminante.

Após se retirar o constructo problemático, verificou-se os índices de fiabilidade e de validade convergente. Ver quadro 6.

	AC	CR	AVE
CFF	0.846	0.840	0.402
FORG	0.759	0.777	0.431
NWOM	0.792	0.762	0.357
RECO	0.870	0.873	0.634
SATISF	0.942	0.942	0.845

Quadro 6 - Fiabilidade e validade convergente antes do ajuste do modelo

Fonte: Elaboração própria

Todos os constructos têm um bom índice de fiabilidade (superior ao do quadro 5). Porém, as variáveis CFF, perdão e o passa-a-palavra negativo têm um AVE inferior ao recomendado. Por outras palavras não apresentam validade convergente pelo que necessitam de ser ajustados. Com efeito, foram retirados os elementos CFF3, CFF4, CFF5, FORG2, FORG4, RECO1, NWOM3 e NWOM6 que apresentavam cargas mais reduzidas e causavam um problema de validade convergente. Após esta alteração, verificou-se novamente estes índices. Ver quadro 7.

	AC	CR	AVE
CFF	0.835	0.836	0.506
FORG	0.838	0.837	0.632
NWOM	0.852	0.852	0.592
RECO	0.873	0.874	0.698
SATISF	0.942	0.942	0.845

Quadro 7 - Fiabilidade e validade convergente após o ajuste do modelo

Fonte: Elaboração própria

Conforme se pode verificar no quadro 7, o ajustamento das variáveis identificadas não só melhorou o índice AVE nas, mas também melhorou os índices alfa de Chronbach e fiabilidade compósita com exceção do CFF, onde houve um ligeiro decrescimento nestes índices.

Relativamente à validade discriminante, tal como indicado anteriormente, foram utilizados os critérios de Fornell e Larcker, cargas cruzadas e o HTMT.

O quadro 8 mostra o resultado do critério Fornell e Larcker referente ao modelo interno em análise. E como se pode verificar, a raiz quadrada da AVE para cada variável (a negrito) é maior que as correlações entre os restantes constructos. Deste modo, de acordo com este critério existe validade discriminante.

	CFF	FORG	NWOM	RECO	SATISF
CFF	**0.711**				
FORG	0.104	**0.795**			
NWOM	0.318	-0.421	**0.769**		
RECO	0.084	0.772	-0.383	**0.835**	
SATISF	0.132	0.790	-0.353	0.757	**0.919**

Quadro 8 - Critério Fornell e Larcker

Fonte: Elaboração própria

O quadro 9 mostra o resultado do critério das cargas cruzadas. Como se pode verificar, as cargas a negrito (das variáveis latentes originais) são maiores em relação às outras. Com efeito, de acordo com este critério também existe validade discriminante.

	CFF	FORG	NWOM	RECO	SATISF
CFF1	**0.759**	0.049	0.245	0.048	0.114
CFF2	**0.623**	0.091	0.163	0.097	0.142
CFF6	**0.678**	-0.041	0.317	-0.067	-0.057
CFF7	**0.731**	0.074	0.217	0.113	0.125
CFF8	**0.755**	0.189	0.192	0.105	0.138
FORG1	0.094	**0.790**	-0.315	0.571	0.652
FORG3	0.049	**0.830**	-0.360	0.681	0.633
FORG5	0.108	**0.764**	-0.327	0.585	0.600
NWOM1	0.291	-0.310	**0.763**	-0.280	-0.234
NWOM2	0.212	-0.278	**0.687**	-0.280	-0.254
NWOM4	0.206	-0.371	**0.858**	-0.356	-0.350
NWOM5	0.275	-0.329	**0.759**	-0.256	-0.240
RECO2	0.094	0.648	-0.283	**0.816**	0.612
RECO3	0.041	0.638	-0.314	**0.841**	0.653
RECO4	0.078	0.647	-0.360	**0.848**	0.632
SATISF1	0.125	0.724	-0.321	0.700	**0.919**
SATISF2	0.106	0.725	-0.327	0.681	**0.909**
SATISF3	0.132	0.730	-0.325	0.708	**0.929**

Quadro 9 - Cargas cruzadas

Fonte: Elaboração própria

Por fim, no quadro 10 estão os resultados do critério HTMT. Mais uma vez, verifica-se que há validade discriminante, uma vez que a correlação entre constructos é, em todos os casos, inferior a 0.85 (Kline, 2015).

	CFF	FORG	NWOM	RECO	SATISF
CFF					
FORG	0.125				
NWOM	0.321	0.419			
RECO	0.121	0.770	0.381		
SATISF	0.162	0.790	0.351	0.758	

Quadro 10 - Critério HTMT

Fonte: Elaboração própria

Em suma, foi resolvido o problema da falta de validade discriminante ao se excluir a variável de menor interesse teórico e prático para o modelo em estudo. De seguida, foi testada e comprovada a fiabilidade, a validade convergente e a validade discriminante de acordo os critérios identificados. Isto dá a confiança necessária de que as escalas utilizadas conseguem medir as variáveis latentes que se pretende, validando assim o modelo externo. Porém, os critérios anteriormente identificados não indicam se o modelo está devidamente ajustado. Deste modo é importante avaliar o ajustamento do modelo e para isso foram utilizados os critérios SRMR e NFI conforme indicados no quadro 11.

Critério de Ajustamento do Modelo	Valor de Referência	Referências
SRMR	SRMR < 0.8 (quanto mais baixo, melhor o ajustamento).	(Hu & Bentler, 1998)
NFI	NFI > 0.8 (quanto mais próximo de 1 melhor o ajustamento).	(Bentler & Bonett, 1980)

Quadro 11 - Índices de ajustamento do modelo

Fonte: Elaboração própria

4.4 Avaliação do modelo estrutural

Após a análise do modelo externo procedeu-se à análise do modelo estrutural (interno) com base nos critérios presentes no quadro 12. No entanto, note-se que nesta secção são abordados os critérios R^2, f^2 e Q^2.

O coeficiente de determinação (R^2) estima a parte da variabilidade das variáveis endógenas que é explicada pelo modelo. O tamanho do efeito (f^2) representa a mudança nos R^2 e servem para verificar o efeito de uma variável latente independente numa variável dependente (Chin, 1998). Por fim, o critério Q^2 serve para se analisar a relevância preditiva do modelo. O teste t é abordado na secção seguinte, sendo que $t \geq 1.96$ indica haver significância com um valor $p \leq 0.05$.

Avaliação do Modelo Estrutural	Indicador	Valor de Referência	Referências
Coeficiente de Determinação	R^2	R^2=0.67, 0.33, 0.19, substancial, moderado e fraco respetivamente.	(Chin, 1998)
Tamanho do Efeito	f^2	f^2 = 0.02, 0.15, 0.35 efeito fraco, moderado e forte respetivamente.	(Cohen, 1988)
Relevância Preditiva	Q^2	$Q^2 > 0$ indicador de relevância preditiva.	(Chin, 1998; Henseler et al., 2009)
Teste t	t	$t \geq 1.96$	(Chin, 1998; Henseler et al., 2009)

Quadro 12 - Valores de referência para avaliação do modelo estrutural

Fonte: Elaboração própria

No quadro 13 pode-se verificar os resultados dos critérios mencionados anteriormente (f^2, R^2e Q^2).

	CFF	FORG	NWOM	RECO	SATISF	R^2	Q^2
CFF		0.000	0.192	0.000	0.018	-	-
FORG			0.302	1.455		0.625	0.369
NWOM						0.310	0.145
RECO						0.595	0.345
SATISF		1.636				0.017	0.012

Quadro 13 - Valores de coeficiente de determinação, tamanho do efeito e relevância preditiva

Fonte: Elaboração própria

Conforme se pode verificar no quadro 13, as variáveis latentes FORG e RECO apresentam um R^2 considerado moderado (0.62 e 0.595 respetivamente), mas relativamente próximos de um valor substancial. A variável latente NWOM tem um R^2 muito próximo de um valor moderado (0.31) mas ainda é considerado um valor baixo. A variável SATISF tem um R^2 considerado baixo. Tendo em conta que o modelo estrutural só tem uma variável exógena (CFF) um R^2 moderado é considerado aceitável (Henseler et al., 2009), sendo este o caso das variáveis latentes FORG e RECO. Relativamente à variável NWOM, estando o R^2 muito próximo de um valor moderado, não foi considerado um valor problemático. Por fim, relativamente ao constructo SATISF, o R^2 é bastante reduzido.

Relativamente ao tamanho do efeito (f^2), pode-se verificar na tabela acima um efeito: forte na relação entre as variáveis SATISF/FORG (1.636) e na FORG/RECO (1.455);

moderado na relação entre variáveis CFF/NWOM (0.192) e FORG/NWOM (0.302); fraco na relação entre as variáveis CFF/SATISF (0.018 que poderia ser aproximado a 0.02).

Por fim, verificou-se que todos os constructos apresentam um valor Q^2 maior do que zero, indicando deste modo que o modelo tem validade preditiva.

4.5 Teste das Hipóteses

O quadro 14 apresenta os resultados do modelo com o intuito de testar as hipóteses anteriormente formuladas. Note-se que as hipóteses serão confirmadas ou rejeitadas conforme o valor t de referência indicado na tabela 14 e o coeficiente que indica se o comportamento entre variáveis é positivo ou negativo. O coeficiente varia entre -1 e 1. Quanto mais perto estiver dos valores extremos, mais forte deverá ser a relação entre variáveis. A direção da relação entre variáveis obedece ao caminho demonstrado no modelo conceptual indicado na figura 1 ou pela ordem indicada na coluna caminho do quadro 14.

Hipóteses	Caminho	Coeficientes	Valor t	Valor p	Resultado
H1 a)	CFF - FORG	0	0,003	0.998	Rejeitada
H1 b)	CFF - SATISF	0,132	2,311	0.021	Rejeitada
H2	CFF - NWOM	0,366	7,401	0.000	Confirmada
H3 b)	CFF - RECO	0,004	0,103	0.918	Rejeitada
H4	SATISF - FORG	0,79	29,02	0.000	Confirmada
H5	FORG - NWOM	-0,459	10,549	0.000	Confirmada
H6 b)	FORG - RECO	0,771	27,791	0.000	Confirmada

Quadro 14 - Validação das hipóteses

Fonte: Elaboração própria

É, também necessário referir que ao se excluir a variável recompra, pelos motivos explicados anteriormente, as hipóteses 3 a) e 6 a) não poderiam ser validadas, uma vez que também se referiam a esse mesmo constructo. A hipótese 3 b) foi rejeitada devido ao coeficiente próximo de 0 e a um valor de t inferior ao valor de referência (1.96). Por outro lado, a hipótese 6 b) foi confirmada, uma vez que o valor t revela bastante significância e o coeficiente indica a relação esperada entre os constructos perdão e reconciliação.

Os resultados não indicam, praticamente nenhum efeito direto da variável CFF no perdão (coeficiente e um valor t aproximadamente 0). Adicionalmente, os resultados indicam um efeito positivo e não esperado do CFF na satisfação da recuperação (SATISF). Porém, este resultado não deve ser considerado de todo confiável, uma vez que na secção anterior

foram identificados: um R^2 de aproximadamente 0, um tamanho de efeito nestes constructos (f^2) fraco; e um baixo valor de relevância preditiva (Q^2). Apesar do valor t ser superior ao valor de referência, face os restantes indicadores, deve-se ter prudência e mostrar algum ceticismo em relação a um efeito positivo do CFF na satisfação da recuperação (efeito contrário ao levantado na hipótese 1). Deste modo, esta hipótese não foi confirmada.

Por fim, as hipóteses 2, 4 e 5 foram confirmadas uma vez que os resultados demonstram valores t bastante superiores ao valor de referência e os coeficientes indicam efeitos convergentes com o que se pretendia validar.

4.6 Mediação

Na apresentação do modelo conceptual foi mencionada a possibilidade de existirem várias relações de mediação. Com efeito, através da análise dos efeitos indiretos foram identificados vários efeitos de mediação conforme constam na tabela seguinte.

	Amostra Original	Valor t	Valor p
SATISF -> FORG -> RECO	0.610	16.862	0.000
SATISF -> FORG -> NWOM	-0.363	9.683	0.000
CFF -> SATISF -> FORG -> RECO	0.080	2.294	0.022
CFF -> SATISF -> FORG -> NWOM	-0.048	2.240	0.025
CFF -> SATISF -> FORG	0.104	2.294	0.022
CFF -> FORG -> RECO	0.000	0.003	0.998
CFF -> FORG -> NWOM	-0.000	0.003	0.998

Quadro 15 - Efeitos indiretos específicos/mediação

Fonte: Elaboração própria

Para além de existir um efeito direto da Satisfação da Recuperação no Perdão (SATISF) e um efeito direto do Perdão (FORG) quer no NWOM quer na Reconciliação (RECO), os resultados indicam que o Perdão também tem um papel de mediação entre as variáveis SATISF e RECO/NWOM. Nas duas primeiras linhas do quadro 15 estão relacionados esses efeitos indiretos cujos valores t são muito superiores ao valor de referência para haver significância.

Verificou-se também que a variável CFF tem um efeito indireto no Perdão mediado pela Satisfação da Recuperação. Adicionalmente, foram identificados efeitos indiretos, da variável CFF quer na NWOM quer na RECO mediados pelas variáveis SATISF e FORG.

Por fim, verificou-se que os efeitos indiretos específicos das variáveis CFF->FORG->RECO e CFF->FORG->NWOM não têm significância uma vez que o valor t está muito abaixo do valor de referência e, consequentemente o valor p é próximo de 1.

5. Conclusão

Neste capítulo são analisados explicados e discutidos os resultados do estudo, identificados os contributos para a literatura e as implicações para a gestão. São ainda apresentadas as limitações do estudo e as sugestões para futuras investigações.

5.1 Discussão dos resultados e conclusões de investigação

Os resultados deste estudo mostram que que a satisfação da recuperação tem um impacto positivo no perdão e, este último tem um impacto negativo no passa-a-palavra negativo e um impacto positivo na reconciliação. Adicionalmente este estudo mostra que o perdão tem um papel de mediação entre a variável satisfação da recuperação e as suas variáveis consequentes (reconciliação e passa-a-palavra negativo). Estes resultados convergem com a literatura existente uma vez que estudos anteriores indicam que as falhas de serviço causam emoções negativas (Mathras et al., 2016; McColl-Kennedy et al., 2009; Tsarenko & Tojib, 2012) e potenciam comportamentos como o passa-a-palavra negativo (Bougie et al., 2003; Menon & Dube, 2007). Neste sentido, a satisfação das ações de recuperação e o perdão do cliente têm uma papel preponderante na redução de comportamentos negativos como é o caso do passa a palavra negativo (Wade & Worthington Jr, 2003; Worthington Jr & Wade, 1999). Adicionalmente, o perdão é reconhecido como o primeiro passo para a reconciliação (Freedman, 1998).

Esta investigação mostra que o CFF tem um impacto positivo no comportamento de passa-a-palavra negativo. Este resultado confirma a literatura existente, na medida em que os indivíduos que apresentam elevados níveis de CFF, tendem a sentir-se mais insatisfeitos com uma falha de serviço (Lee et al., 2013), especialmente quando ocorre na presença de público (Wan, 2013), o que os torna mais predispostos a comportamentos negativos (Singh, 1988).

Ao contrário do que a literatura sugere, esta investigação mostra que o CFF não tem impacto direto significativo no perdão. As influencias sociais onde o CFF está relacionado, são consideradas um fator contingencial que pode dificultar o perdão (Tsarenko & Rooslani

Tojib, 2011), porém tal não se verifica neste estudo. Adicionalmente, apesar da tendência do consumidor se sentir mais insatisfeito após uma falha de serviço (Lee et al., 2013), esta investigação mostra que não há um impacto direto entre o CFF e a reconciliação.

Por fim, verificamos um efeito de mediação da satisfação da recuperação entre o CFF e o perdão. Este resultado, tanto quanto sabemos, é novo na literatura e mostra que a satisfação de recuperação pode mitigar a insatisfação causada pelo CFF e facilitar o perdão. Mais, este estudo evidencia que existe um efeito negativo do CFF no passa-a-palavra negativo mediado pela satisfação da recuperação e pelo perdão. Ou seja, o facto de a satisfação de recuperação mitigar o sentimento de insatisfação causado pelo CFF e promover o perdão, ajuda a diminuir o comportamento de passa-a-palavra negativo que o CFF potencia em resposta a uma falha de serviço. Este é o principal contributo para a literatura desta investigação. Mais, mostrámos ainda que o efeito de mediação da satisfação de recuperação e do perdão minimiza o descontentamento causado pelo CFF e potencia a reconciliação.

Em suma, este estudo confirmou que a satisfação de recuperação promove o perdão e que, este último, reduz o comportamento de passa-a-palavra negativo e aumenta a reconciliação. Adicionalmente, confirmamos que o CFF tende sobretudo a aumentar o comportamento de passa-a-palavra negativo. Ao contrário do que esperávamos, este estudo mostra que não há um impacto direto negativo do CFF no perdão nem na reconciliação. Por fim, este estudo acrescenta à literatura existente o papel de mediação da satisfação da recuperação do CFF no perdão e da mediação da satisfação da recuperação e do perdão entre o CFF e os consequentes do perdão (reconciliação e redução do passa-a-palavra negativo).

5.2 Contributos para a literatura e para a gestão

Contributos para a literatura

Com base na sugestão do estudo de Tsarenko et al. (2019), o presente estudo introduziu o conceito de CFF num modelo teórico baseado na satisfação de recuperação e no perdão como respostas de um cliente a uma falha de serviço. Tanto quanto sabemos, não havia nenhum estudo até à data de elaboração desta investigação que explorasse o impacto do CFF quer no perdão quer nas estratégias de recuperação. Deste modo, ao introduzirmos uma variável nova num modelo existente, a contribuição deste estudo para a literatura prende-se sobretudo com os resultados que foram discutidos na secção anterior. Com efeito, este estudo confirmou as relações entre os conceitos do modelo teórico existente do perdão (variáveis satisfação da recuperação, perdão, passa-a-palavra negativo e reconciliação); confirmou que o CFF potencia o comportamento de passa-a-palavra negativo; mostrou que o CFF não tem um impacto direto no perdão nem na reconciliação; introduziu o efeito de mediação da satisfação da recuperação e do perdão entre o CFF e consequentes do perdão.

Contributos para a gestão

A prestação de um serviço é suscetível a falhas (Tsarenko et al., 2019). Inevitavelmente irão ocorrer em algum ponto do processo. Essas falhas podem despoletar emoções e comportamentos negativos do consumidor (Mathras et al., 2016; McColl-Kennedy et al., 2009; Tsarenko & Tojib, 2012) que em última instância pode gerar comportamentos de retaliação como o passa-a-palavra negativo e/ou a cessação do relacionamento entre fornecedor e prestador de serviços (McCullough et al., 2001; Menon & Dubé, 2004; Yi & Baumgartner, 2004; Zourrig et al., 2009). Este tipo de comportamentos tende a ter consequências negativas para as empresas, podendo até causar danos na reputação da empresa e perdas financeiras (Fetscherin & Sampedro, 2019). Com efeito, esta investigação mostra a satisfação das ações de recuperação, assim como o perdão do cliente são elementos cruciais para minimizar as consequências negativas das falhas de serviço, assim como para reduzirem o comportamento de passa-a-palavra negativo e promoverem a reconciliação do cliente.

Outro elemento a ter em consideração, é o contexto onde e como ocorre a falha de serviço bem como a forma como é tratado. No presente estudo foi analisado o CFF que é o interesse do indivíduo proteger e aumentar a sua imagem positiva em relação a outros (Chan

et al., 2009; Goffman, 1967). Indivíduos com elevados níveis de CFF tendem a sentir-se mais insatisfeitos com uma falha de serviço, principalmente quando ocorrem na presença de outras pessoas (Lee et al., 2013). Neste sentido, verificamos neste estudo que o CFF tende a aumentar o comportamento de passa-a-palavra negativo e deve ser um fator a ter em linha de conta na gestão e implementação de uma ação de recuperação. Se a ação de recuperação for devidamente implementada o cliente ficar satisfeito com essa ação, poderá ocorrer que a satisfação da recuperação promova o perdão, atenue o passa-a-palavra negativo e promova a reconciliação.

5.3 Limitações e investigações futuras

No presente estudo, foram obtidas respostas de vários países em ralação a um incidente específico de uma falha de serviço onde se conseguiu uma população bastante heterogénea e abrangente. Com efeito, obteve-se um ponto de vista global sobre o impacto que o CFF poderia ter. Porém, o incidente estudado é muito específico, o que torna uma limitação deste estudo porque a forma como o cliente perdoa diferentes tipos de falhas de serviço em diferentes setores pode ser diferente (Tsarenko et al., 2019). Com efeito, futuras investigações podem considerar outro tipo de incidentes (um ou vários) e debruçar-se sobre falhas de serviço em situações e setores diferentes, com a utilização de diferentes estratégias de recuperação. Adicionalmente, a forma como o incidente foi escrito pode ser considerada como uma limitação, uma vez que pode influenciar a resposta do inquirido. Com efeito, futuras investigações podem utilizar incidentes com outro tipo de escrita.

Este estudo utilizou uma metodologia quantitativa e os dados foram analisados através do método PLS. Naturalmente que tanto a metodologia como o método de análise escolhidos têm as suas características e limitações. Neste sentido, futuras investigações podem utilizar uma metodologia e/ou um método de análise diferente.

O conceito de CFF está relacionado com a componente cultural em que a literatura defende que indivíduos de culturas coletivistas tendem a apresentar níveis de CFF mais elevados do que indivíduos de culturas individualistas (Chan et al., 2009). Este estudo não teve como objetivo debruçar-se sobre a componente cultural, porém, estudos futuros podem investigar essas diferenças culturais do CFF. Adicionalmente, tal como referido anteriormente, a literatura existente tem defendido que as influências sociais no local onde ocorre uma falha de serviço pode influenciar a componente comportamental e emocional do

consumidor (Argo et al., 2005; Shin et al., 2018). No entanto, o CFF não é a única influência social. Neste sentido, futuras investigações podem explorar outras formas de influências sociais para além do CFF.

5. Bibliografia

Akkawanitcha, C., & Patterson, P. G. (2017). A contingency model of "Face" loss in service encounters: an Eastern cultural context [Article]. *Journal of Service Theory and Practice, 27*(6), 1122-1144. https://doi.org/10.1108/jstp-03-2016-0055

Aquino, K., Tripp, T. M., & Bies, R. J. (2006). Getting even or moving on? Power, procedural justice, and types of offense as predictors of revenge, forgiveness, reconciliation, and avoidance in organizations. *Journal of Applied Psychology, 91*(3), 653.

Argo, J. J., Dahl, D. W., & Manchanda, R. V. (2005). The Influence of a Mere Social Presence in a Retail Context. *Journal of Consumer Research, 32*(2), 207-212. https://doi.org/10.1086/432230

Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science, 16*(1), 74-94.

Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). *The partial least squares (PLS) approach to casual modeling: personal computer adoption ans use as an Illustration.*

Baumeister, R. F., Stillwell, A., & Wotman, S. R. (1990). Victim and Perpetrator Accounts of Interpersonal Conflict: Autobiographical Narratives About Anger [Article]. *Journal of Personality and Social Psychology, 59*(5), 994-1005. https://doi.org/10.1037/0022-3514.59.5.994

Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological bulletin, 88*(3), 588.

Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing, 54*(1), 71.

Blodgett, J. G., Hill, D. J., & Tax, S. S. (1997, 1997/06/01/). The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behavior. *Journal of Retailing, 73*(2), 185-210. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0022-4359(97)90003-8

Boshoff, C. (1997). An experimental study of service recovery options. *International Journal of Service Industry Management, 8*(2), 110-130. https://doi.org/10.1108/09564239710166245

Bougie, R., Pieters, R., & Zeelenberg, M. (2003, Fal). Angry customers don't come back, they get back: The experience and behavioral implications of anger and dissatisfaction in services [Article]. *Journal of the Academy of Marketing Science, 31*(4), 377-393. https://doi.org/10.1177/0092070303254412

Buhrmester, M., Kwang, T., & Gosling, S. D. (2011, Jan). Amazon's Mechanical Turk: A New Source of Inexpensive, Yet High-Quality, Data? [Article]. *Perspectives on Psychological Science, 6*(1), 3-5. https://doi.org/10.1177/1745691610393980

Burnham, T. A., Frels, J. K., & Mahajan, V. (2003). Consumer switching costs: A typology, antecedents, and consequences [Article]. *Journal of the Academy of Marketing Science, 31*(2), 109-126. https://doi.org/10.1177/0092070302250897

Casidy, R., & Shin, H. (2015). The effects of harm directions and service recovery strategies on customer forgiveness and negative word-of-mouth intentions. *Journal of Retailing and Consumer Services, 27*, 103-112. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.07.012

Chan, Wan, L. C., & Sin, L. Y. M. (2009). The Contrasting Effects of Culture on Consumer Tolerance: Interpersonal Face and Impersonal Fate. *Journal of Consumer Research, 36*(2), 292-304. https://doi.org/10.1086/597329

Chan, H., & Wan, L. C. (2008). Consumer responses to service failures: A resource preference model of cultural influences [Review]. *Journal of International Marketing, 16*(1), 72-97. https://doi.org/10.1509/jimk.16.1.72

Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research, 295*(2), 295-336.

Choi, B., & La, S. (2013). The impact of corporate social responsibility (CSR) and customer trust on the restoration of loyalty after service failure and recovery. *Journal of Services Marketing, 27*(3), 223-233. https://doi.org/10.1108/08876041311330717

Cohen, J. (1988). Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences . Mahwah (NJ, USA): Lawrence Erlbaum Associates. *Inc.*

Costa, M., Dinsbach, W., Manstead, A. S., & Bitti, P. E. R. (2001). Social presence, embarrassment, and nonverbal behavior. *Journal of Nonverbal Behavior, 25*(4), 225-240.

Dahl, D. W., Manchanda, R. V., & Argo, J. J. (2001). Embarrassment in consumer purchase: The roles of social presence and purchase familiarity. *Journal of Consumer Research, 28*(3), 473-481.

David Garson, G. (2016). *Partial Least Squares: Regression & Structural Equation Models*. Statistical Associates Publishing.

Davidow, M. (2003). Organizational Responses to Customer Complaints: What Works and What Doesn't. *Journal of Service Research, 5*(3), 225-250. https://doi.org/10.1177/1094670502238917

De Matos, C. A., Rossi, C. A. V., Veiga, R. T., & Vieira, V. A. (2009). Consumer reaction to service failure and recovery: the moderating role of attitude toward complaining. *Journal of Services Marketing, 23*(7), 462-475. https://doi.org/10.1108/08876040910995257

De Waal, F. B. M. (2000). Primates - A natural heritage of conflict resolution [Review]. *Science, 289*(5479), 586-590. https://doi.org/10.1126/science.289.5479.586

DeWitt, T., & Brady, M. K. (2003). Rethinking service recovery strategies: the effect of rapport on consumer responses to service failure. *Journal of Service Research, 6*(2), 193-207.

DeWitt, T., Nguyen, D. T., & Marshall, R. (2008). Exploring customer loyalty following service recovery: The mediating effects of trust and emotions. *Journal of Service Research, 10*(3), 269-281.

Dong, B., Sivakumar, K., Evans, K. R., & Zou, S. (2016). Recovering coproduced service failures: Antecedents, consequences, and moderators of locus of recovery. *Journal of Service Research, 19*(3), 291-306.

Du, J., Fan, X., & Feng, T. (2010). An experimental investigation of the role of face in service failure and recovery encounters. *Journal of Consumer Marketing*.

Enright, R. D. (2001). *Forgiveness is a choice: A step-by-step process for resolving anger and restoring hope*. American Psychological Association.

Fetscherin, M., & Sampedro, A. (2019). Brand forgiveness. *Journal of Product & Brand Management, 28*(5), 633-652. https://doi.org/10.1108/jpbm-04-2018-1845

Fincham, F. D. (2000). The kiss of the porcupines: From attributing responsibility to forgiving. *Personal relationships, 7*(1), 1-23.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39-50.

Fornell, C., & Wernerfelt, B. (1987). Defensive marketing strategy by customer complaint management: a theoretical analysis. *Journal of Marketing Research, 24*(4), 337-346.

Freedman, S. (1998). Forgiveness and reconciliation: The importance of understanding how they differ [Article]. *Counseling and Values, 42*(3), 200-216. https://doi.org/10.1002/j.2161-007X.1998.tb00426.x

Gaudine, A., & Thorne, L. (2001). Emotion and ethical decision-making in organizations. *Journal of Business Ethics, 31*(2), 175-187.

Gershoff, A. D., & Frels, J. K. (2015). What makes it green? The role of centrality of green attributes in evaluations of the greenness of products. *Journal of Marketing, 79*(1), 97-110.

Goffman, E. (1967). *Interaction Ritual: Essays on Face-to- Face Behavior*. Doubleday.

Grönroos, C. (1988). Service quality: the six criteria of good perceived service quality. *Review of Business, 9*(3), 10-13.

Grove, S. J., & Fisk, R. P. (1997, Spr). The impact of other customers on service experiences: A critical incident examination of "getting along" [Article]. *Journal of Retailing, 73*(1), 63-85. https://doi.org/10.1016/s0022-4359(97)90015-4

Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European Business Review*.

Haj-Salem, N., & Chebat, J.-C. (2014). The double-edged sword: The positive and negative effects of switching costs on customer exit and revenge. *Journal of Business Research, 67*(6), 1106-1113.

Harrison-Walker, L. J. (2019a). The critical role of customer forgiveness in successful service recovery. *Journal of Business Research, 95*, 376-391. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.049

Harrison-Walker, L. J. (2019b). The effect of consumer emotions on outcome behaviors following service failure. *Journal of Services Marketing, 33*(3), 285-302. https://doi.org/10.1108/jsm-04-2018-0124

Hart, C. W., Heskett, J. L., & Sasser, J. W. (1990). The profitable art of service recovery. *Harvard Business Review, 68*(4), 148-156.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *New challenges to international marketing*. Emerald Group Publishing Limited.

Hess, R. L., Ganesan, S., & Klein, N. M. (2007). Interactional service failures in a pseudorelationship: The role of organizational attributions [Article]. *Journal of Retailing, 83*(1), 79-95. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2006.10.010

Hu, L.-t., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological methods, 3*(4), 424.

Huang, W. H. (2010). Other-customer failure Effects of perceived employee effort and compensation on complainer and non-complainer service evaluations [Article]. *Journal of Service Management, 21*(2), 191-211. https://doi.org/10.1108/09564231011039286

Huang, W. H., Lin, Y. C., & Wen, Y. C. (2010, Mar). Attributions and Outcomes of Customer Misbehavior [Article]. *Journal of Business and Psychology, 25*(1), 151-161. https://doi.org/10.1007/s10869-009-9137-x

Huang, W. H., & Wang, Y. C. (2014, Jan). Situational influences on the evaluation of other-customer failure [Article]. *International Journal of Hospitality Management, 36*, 110-119. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.08.013

Hwang, A., Francesco, A. M., & Kessler, E. (2003). The relationship between individualism-collectivism, face, and feedback and learning processes in Hong Kong, Singapore, and the United States. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 34*(1), 72-91.

Joireman, J., Gregoire, Y., Devezer, B., & Tripp, T. M. (2013, Sep). When do customers offer firms a "second chance" following a double deviation? The impact of inferred firm

motives on customer revenge and reconciliation [Article]. *Journal of Retailing, 89*(3), 315-337. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2013.03.002

Joireman, J., Gregoire, Y., & Tripp, T. M. (2016, Aug). Customer forgiveness following service failures [Article]. *Current Opinion in Psychology, 10*, 76-82. https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2015.11.005

Jones, M. A., Mothersbaugh, D. L., & Beatty, S. E. (2000). Switching barriers and repurchase intentions in services. *Journal of Retailing, 76*(2), 259-274.

Keaveney, S. M. (1995). Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study. *Journal of Marketing, 59*(2), 71-82. https://doi.org/10.2307/1252074

Kim, N., & Lee, M. (2012). Other customers in a service encounter: examining the effect in a restaurant setting. *Journal of Services Marketing, 26*(1), 27-40. https://doi.org/10.1108/08876041211199706

Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.

Lee, Y.-L., & Sparks, B. (2007). Appraising tourism and hospitality service failure events: a Chinese perspective. *Journal of Hospitality & Tourism Research, 31*(4), 504-529.

Lee, Y. L., Sparks, B., & Butcher, K. (2013, Sep). Service encounters and face loss: Issues of failures, fairness, and context [Article]. *International Journal of Hospitality Management, 34*, 384-393. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.12.001

Lin, H. H., Wang, Y. S., & Chang, L. K. (2011). Consumer responses to online retailer's service recovery after a service failure. *Managing Service Quality: An International Journal, 21*(5), 511-534. https://doi.org/10.1108/09604521111159807

Mathras, D., Cohen, A. B., Mandel, N., & Mick, D. G. (2016, Apr). The effects of religion on consumer behavior: A conceptual framework and research agenda [Review]. *Journal of Consumer Psychology, 26*(2), 298-311. https://doi.org/10.1016/j.jcps.2015.08.001

Mattila, A., Hanks, L., & Wang, C. (2014). Others service experiences: Emotions, perceived justice, and behavior [Article]. *European Journal of Marketing, 48*(3-4), 552-571. https://doi.org/10.1108/EJM-04-2012-0201

Maxham, J. G. (2001, 2001/10/01/). Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions. *Journal of Business Research, 54*(1), 11-24. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00114-4

McColl-Kennedy, J. R., Patterson, P. G., Smith, A. K., & Brady, M. K. (2009, Jun). Customer Rage Episodes: Emotions, Expressions and Behaviors [Article]. *Journal of Retailing, 85*(2), 222-237. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2009.04.002

Mccoll-Kennedy, J. R., & Sparks, B. A. (2003). Application of Fairness Theory to Service Failures and Service Recovery. *Journal of Service Research, 5*(3), 251-266. https://doi.org/10.1177/1094670502238918

McCollough, M. A., Berry, L. L., & Yadav, M. S. (2000). An empirical investigation of customer satisfaction after service failure and recovery. *Journal of Service Research, 3*(2), 121-137.

McCullough, M. E., Bellah, C. G., Kilpatrick, S. D., & Johnson, J. L. (2001). Vengefulness: Relationships with Forgiveness, Rumination, Well-Being, and the Big Five. *Personality and Social Psychology Bulletin, 27*(5), 601-610. https://doi.org/10.1177/0146167201275008

McCullough, M. E., & Hoyt, W. T. (2002, Nov). Transgression-related motivational dispositions: Personality substrates of forgiveness and their links to the big five [Article]. *Personality and Social Psychology Bulletin, 28*(11), 1556-1573. https://doi.org/10.1177/014616702237583

McCullough, M. E., Rachal, K. C., Sandage, S. J., Worthington, E. L., Brown, S. W., & Hight, T. L. (1998, Dec). Interpersonal forgiving in close relationships: II. Theoretical elaboration and measurement. *Journal of Personality and Social Psychology, 75*(6), 1586-1603. https://doi.org/10.1037/0022-3514.75.6.1586

McCullough, M. E., Rachal, K. C., & Worthington Jr, E. L. (1997). Interpersonal Forgiving in Close Relationships [Article]. *Journal of Personality and Social Psychology, 73*(2), 321-336. https://doi.org/10.1037/0022-3514.73.2.321

Menon, K., & Dube, L. (2007, Sep). The effect of emotional provider support on angry versus anxious consumers [Article]. *International Journal of Research in Marketing, 24*(3), 268-275. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2007.04.001

Menon, K., & Dubé, L. (2004, 2004/01/01/). Service provider responses to anxious and angry customers: different challenges, different payoffs. *Journal of Retailing, 80*(3), 229-237. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jretai.2003.11.002

Miao, L. (2014, 2014/05/01/). Self-regulation and "other consumers" at service encounters: A sociometer perspective. *International Journal of Hospitality Management, 39*, 122-129. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.02.014

Nitzl, C., Roldan, J. L., & Cepeda, G. (2016). Mediation analysis in partial least squares path modeling. *Industrial Management & Data Systems*.

Orsingher, C., Valentini, S., & de Angelis, M. (2010). A meta-analysis of satisfaction with complaint handling in services. *Journal of the Academy of Marketing Science, 38*(2), 169-186.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879.

Porath, C., MacInnis, D., & Folkes, V. S. (2011, Aug). It's Unfair: Why Customers Who Merely Observe an Uncivil Employee Abandon the Company [Article]. *Journal of Service Research, 14*(3), 302-317. https://doi.org/10.1177/1094670511404393

Qiu, S. Z., Li, M. M., Mattila, A. S., & Yang, W. (2018). Managing the face in service failure: the moderation effect of social presence [Article]. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 30*(3), 1314-1331. https://doi.org/10.1108/ijchm-06-2016-0315

Ran, Y. X., Wei, H. Y., & Li, Q. (2016, Nov). Forgiveness from Emotion Fit: Emotional Frame, Consumer Emotion, and Feeling-Right in Consumer Decision to Forgive [Article]. *Frontiers in Psychology, 7*, 16, Article 1775. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01775

Riaz, Z., & Khan, M. I. (2016). Impact of service failure severity and agreeableness on consumer switchover intention Mediating role of consumer forgiveness [Article]. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 28*(3), 420-434. https://doi.org/10.1108/apjml-07-2015-0106

Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. (2015). *SmartPLS 3*. In SmartPLS GmbH, Boenningstedt.

Schaefers, T., & Schamari, J. (2016). Service recovery via social media: The social influence effects of virtual presence. *Journal of Service Research, 19*(2), 192-208.

Schoefer, K., & Diamantopoulos, A. (2008). The role of emotions in translating perceptions of (in) justice into postcomplaint behavioral responses. *Journal of Service Research, 11*(1), 91-103.

Seawright Kristie, K., Bell DeTienne, K., Preston Bernhisel, M., & Hoopes Larson Charlotte, L. (2008). An empirical examination of service recovery design. *Marketing Intelligence & Planning, 26*(3), 253-274. https://doi.org/10.1108/02634500810871320

Shapiro, T., & Nieman-Gonder, J. (2006). Effect of communication mode in justice-based service recovery. *Managing Service Quality: An International Journal, 16*(2), 124-144. https://doi.org/10.1108/09604520610650619

Sheth, J. N., & Parvatlyar, A. (1995). Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science, 23*(4), 255-271.

Shin, H., Casidy, R., & Mattila, A. S. (2018, 2018/01/04). Service Recovery, Justice Perception, and Forgiveness: The "Other Customers" Perspectives. *Services Marketing Quarterly, 39*(1), 1-21. https://doi.org/10.1080/15332969.2017.1398021

Singh, J. (1988, 1988/01/01). Consumer Complaint Intentions and Behavior: Definitional and Taxonomical Issues. *Journal of Marketing, 52*(1), 93-107. https://doi.org/10.1177/002224298805200108

Sinha, J., & Lu, F. C. (2016, Apr). "I" value justice, but "we" value relationships: Self-construal effects on post-transgression consumer forgiveness [Article]. *Journal of Consumer Psychology, 26*(2), 265-274. https://doi.org/10.1016/j.jcps.2015.06.002

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, 36*(3), 356-372. https://doi.org/10.1177/002224379903600305

Steyn, T. F. J., Mostert, P. G., De Meyer, C. F., & Van Rensburg, L. R. J. (2011). The effect of service failure and recovery on airline-passenger relationships: a comparison between South African and United States airline passengers. *J. Manage. Policy Pract., 12*(5), 105-115.

Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekaran, M. (1998). Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing. *Journal of Marketing, 62*(2), 60-76. https://doi.org/10.1177/002224299806200205

Ting-toomey, S., & Kurogi, A. (1998, 1998/05/01/). Facework competence in intercultural conflict: an updated face-negotiation theory. *International Journal of Intercultural Relations, 22*(2), 187-225. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0147-1767(98)00004-2

Tombs, A., & McColl-Kennedy, J. R. (2003). Social-servicescape conceptual model [Article]. *Marketing Theory, 3*(4), 447-475. https://doi.org/10.1177/1470593103040785

Tsai, C.-C., Yang, Y.-K., & Cheng, Y.-C. (2014). Does relationship matter? – Customers' response to service failure. *Managing Service Quality, 24*(2), 139-159. https://doi.org/10.1108/MSQ-06-2013-0113

Tsarenko, Y., & Rooslani Tojib, D. (2011). A transactional model of forgiveness in the service failure context: a customer-driven approach. *Journal of Services Marketing, 25*(5), 381-392. https://doi.org/10.1108/08876041111149739

Tsarenko, Y., Strizhakova, Y., & Otnes, C. C. (2019). Reclaiming the Future: Understanding Customer Forgiveness of Service Transgressions. *Journal of Service Research, 22*(2), 139-155. https://doi.org/10.1177/1094670518802060

Tsarenko, Y., & Tojib, D. (2012, 2012/08/01). The role of personality characteristics and service failure severity in consumer forgiveness and service outcomes. *Journal of Marketing Management, 28*(9-10), 1217-1239. https://doi.org/10.1080/0267257X.2011.619150

Tsarenko, Y., & Tojib, D. (2015, 2015/11/22). Consumers' forgiveness after brand transgression: the effect of the firm's corporate social responsibility and response. *Journal of Marketing Management, 31*(17-18), 1851-1877. https://doi.org/10.1080/0267257X.2015.1069373

Turnbull, P. W., & Wilson, D. T. (1989). Developing and protecting profitable customer relationships. *Industrial Marketing Management, 18*(3), 233-238.

Valenzuela, F., Pearson, D., & Epworth, R. (2005). Influence of switching barriers on service recovery evaluation. *Journal of Services Research*.

Van Vaerenbergh, Y., Vermeir, I., & Larivière, B. (2013). Service recovery's impact on customers next-in-line. *Managing Service Quality, 23*(6), 495-512. https://doi.org/10.1108/MSQ-03-2013-0037

Viergever, R. F. (2019, 2019-06-01). The Critical Incident Technique: Method or Methodology? *QUALITATIVE HEALTH RESEARCH, 29*(7), 1065-1065-1079. https://doi.org/10.1177/1049732318813112

Wade, N. G., & Worthington Jr, E. L. (2003). Overcoming interpersonal offenses: Is forgiveness the only way to deal with unforgiveness? *Journal of Counseling & Development, 81*(3), 343-353.

Wan, L. C. (2013, Mar). Culture's impact on consumer complaining responses to embarrassing service failure [Article]. *Journal of Business Research, 66*(3), 298-305. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.08.009

Wang, Z., Arndt, A. D., Singh, S. N., Biernat, M., & Liu, F. (2013). "You Lost Me at Hello": How and when accent-based biases are expressed and suppressed. *International Journal of Research in Marketing, 30*(2), 185-196.

Webster, J. M., Duvall, J., Gaines, L. M., & Smith, R. H. (2003). The roles of praise and social comparison information in the experience of pride. *The Journal of social psychology, 143*(2), 209-232.

White, J. B., Tynan, R., Galinsky, A. D., & Thompson, L. (2004, 2004/07/01/). Face threat sensitivity in negotiation: Roadblock to agreement and joint gain. *Organizational*

Behavior and Human Decision Processes, 94(2), 102-124. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2004.03.005

Worthington Jr, E. L., & Scherer, M. (2004). Forgiveness is an emotion-focused coping strategy that can reduce health risks and promote health resilience: Theory, review, and hypotheses [Review]. *Psychology and Health, 19*(3), 385-405. https://doi.org/10.1080/0887044042000196674

Worthington Jr, E. L., & Wade, N. G. (1999). The psychology of unforgiveness and forgiveness and implications for clinical practice. *Journal of Social and clinical psychology, 18*(4), 385-418.

Xie, Y., & Peng, S. Q. (2009, Jul). How to Repair Customer Trust After Negative Publicity: The Roles of Competence, Integrity, Benevolence, and Forgiveness [Article; Proceedings Paper]. *Psychology & Marketing, 26*(7), 572-589. https://doi.org/10.1002/mar.20289

Xu, Y. Z., Yap, S. F. C., & Hyde, K. F. (2016). Who is talking, who is listening? Service recovery through online customer-to-customer interactions [Article]. *Marketing Intelligence & Planning, 34*(3), 421-443. https://doi.org/10.1108/mip-03-2015-0053

Yagil, D., & Luria, G. (2016, Sep). Customer forgiveness of unsatisfactory service: manifestations and antecedents [Article]. *Service Business, 10*(3), 557-579. https://doi.org/10.1007/s11628-015-0282-1

Yang, W., & Mattila, A. S. (2012, 2012/06/01/). The role of tie strength on consumer dissatisfaction responses. *International Journal of Hospitality Management, 31*(2), 399-404. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.06.015

Yi, S., & Baumgartner, H. (2004, 2004/01/01/). Coping With Negative Emotions in Purchase-Related Situations. *Journal of Consumer Psychology, 14*(3), 303-317. https://doi.org/https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1403_11

Zhang, J., Beatty, S. E., & Mothersbaugh, D. (2010). A CIT investigation of other customers' influence in services. *Journal of Services Marketing, 24*(5), 389-399. https://doi.org/10.1108/08876041011060495

Zhou, Y., Huang, M., Alex, S. L. T., & Zhou, N. (2013). Recovery strategy for group service failures: The interaction effects between recovery modes and recovery dimensions. *European Journal of Marketing, 47*(8), 1133-1156. https://doi.org/10.1108/03090561311324255

Zourrig, H., Chebat, J. C., & Toffoli, R. (2009, Oct). Consumer revenge behavior: A cross-cultural perspective. *Journal of Business Research, 62*(10), 995-1001. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.08.006

Anexos

Anexo A – Incidente

You are looking for a nice restaurant to have dinner with a group of friends. You found a restaurant in the internet with a good reviews. That restaurant have a view to the sea and sea view tables are limited, but they are highly recommended by other customers. Therefore, you made a call to the restaurant to reserve a sea view table. Your booking was confirmed. Your friends was happy with your arrangement.

The next day, you and your friends went to the restaurant and you asked to the waiter to put your group at a sea view table (as you booked one day earlier). However the waiter replied that sea view tables are provided on a first-come-first-serve basis and they cannot be reserved. Also, that tables are already occupied with other customers. In other words, you and your friends will not enjoy the expected ambience. You complaint to the waiter saying that this should be informed previously in the moment of the reservation.

Following the incident, the restaurant manager approached you, listened carefully your thoughts and complains and apologized on behalf of the restaurant. He said that it was a misunderstanding and arranged another table which isn´t a sea view table.

Adaptado de Wan (2013)

Anexo B – Escalas

Variáveis latentes	Código PLS	Questão	Autor
Perdão	FORG1	I would think favorably of this service provider.	(Xie & Peng, 2009)
	FORG2 *	Given the service provider's response, I would condemn it.	
	FORG3	Given the service provider's response, I would forgive it.	
	FORG4 *	I would disapprove of this service provider.	
	FORG5	I feel sympathetic toward this service provider.	
Reconciliação	RECO1	I have release my anger so I can work on restoring my relationship with this service provider.	(Harrison-Walker, 2019a, 2019b)
	RECO2	Although the service provider hurt me, I am putting the hurts aside so we could resume our relationship.	
	RECO3	Despite what the service provider did, I want us to have a positive relationship again.	
	RECO4	I want the service provider and I to "bury the hatchet" and move forward with our relationship.	
Recompra	REPAT1	I am likely to visit this service provider again in the future.	(Harrison-Walker, 2019a, 2019b)
	REPAT2 *	It is likely that I would never visit this service provider again.	
	REPAT3	It is likely that I would still visit this service provider in the future.	
Passa a Palavra Negativo	NWOM1	I complained to friends or family about this service provider.	(Harrison-Walker, 2019a, 2019b)
	NWOM2	I said negative things to others in the community about this service provider.	
	NWOM3 *	I speak highly of this service provider.	
	NWOM4	When asked by someone I knew, I spoke negatively about this service provider.	
	NWOM5	I told friends and relatives about my bad experience.	
	NWOM6	I tried to convince friends or relatives not to use this service provider.	
Satisfação da Recuperação	SATISF1	Overall, I was satisfied with the restaurant handling my complaints.	(Choi & La, 2013)
	SATISF2	In general, I was satisfied with the outcome that I received from the restaurant.	
	SATISF3	I was happy with the overall process of the restaurant handling my complaints.	
CFF	CFF1	I care about praise and criticism from others.	(Chan et al., 2009)
	CFF2	I care about others attitudes towards me.	
	CFF3	I hate being taken lightly.	
	CFF4	I will be very angry if others are impolite to me.	
	CFF5	I will be very happy if I am treated with respect.	
	CFF6	I will be very upset if I am criticized in public.	
	CFF7	I am concerned with my self-image.	
	CFF8	I am concerned with my social status.	

Elementos assinalados com * utilizaram escalas de Likert inversas. Fonte: Elaboração própria.

Anexo C – Teste de Harman

Componente	Auto valores Iniciais			Somas de Extração de Carregamentos ao Quadrado		
	Total	% da Variância	% Cumulativa	Total	% da Variância	% Cumulativa
1	9,425	32,501	32,501	9,425	32,501	32,501
2	4,967	17,128	49,629			
3	2,146	7,401	57,029			
4	1,435	4,947	61,976			
5	1,011	3,487	65,463			
6	0,934	3,219	68,682			
7	0,833	2,874	71,556			
8	0,727	2,508	74,064			
9	0,622	2,146	76,21			
10	0,602	2,077	78,288			
11	0,559	1,928	80,216			
12	0,529	1,823	82,039			
13	0,488	1,683	83,722			
14	0,471	1,623	85,344			
15	0,435	1,499	86,844			
16	0,406	1,4	88,244			
17	0,394	1,36	89,603			
18	0,358	1,234	90,837			
19	0,346	1,195	92,032			
20	0,331	1,141	93,172			
21	0,301	1,039	94,211			
22	0,283	0,974	95,186			
23	0,279	0,962	96,148			
24	0,266	0,917	97,065			
25	0,242	0,835	97,9			
26	0,196	0,676	98,576			
27	0,183	0,631	99,207			
28	0,124	0,428	99,635			
29	0,106	0,365	100			

Fonte: Elaboração própria

Anexo D – Dados Demográficos/Países

Continente	Nacionalidade	Respostas
Europa	Bielorrússia	1
	Dinamarca	1
	Finlândia	1
	França	5
	Alemanha	3
	Irlanda	1
	Itália	12
	Lituânia	1
	Holanda	2
	Portugal	127
	Roménia	1
	Espanha	10
	Suécia	1
	Reino-Unido	9
	Ucrânia	2
Total Europa		177
América do Norte	Canada	24
	Cuba	1
	México	2
	EUA	271
Total América do Norte		298
América do Sul	Argentina	1
	Brasil	56
	Venezuela	4
Total América do Sul		61
Ásia	China	5
	Cazaquistão	1
	Filipinas	2
	India	67
Total Ásia		75
África	Marrocos	1
	Nigéria	1
Total África		2
Total de Respostas		613

Fonte: Elaboração própria

Anexo E – Dados Estatísticos

Dados referentes a respostas

Questão/Variável	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Min	Max
Perdão						
FORG1	3.351	3.000	2	1.677	1.000	7.000
FORG2 *	3.778	4.000	4	1.638	1.000	7.000
FORG3	4.168	4.000	4	1.685	1.000	7.000
FORG4 *	3.258	3.000	2	1.676	1.000	7.000
FORG5	3.591	3.000	3	1.726	1.000	7.000
Reconciliação						
RECO1	3.948	4.000	5	1.635	1.000	7.000
RECO2	4.078	4.000	5	1.690	1.000	7.000
RECO3	4.285	5.000	5	1.665	1.000	7.000
RECO4	4.233	4.000	4	1.687	1.000	7.000
Recompra						
REPAT1	3.762	4.000	4	1.749	1.000	7.000
REPAT2 *	3.625	4.000	2	1.828	1.000	7.000
REPAT3	3.843	4.000	4	1.740	1.000	7.000
Passa a Palavra Negativo						
NWOM1	4.718	5.000	5	1.625	1.000	7.000
NWOM2	4.026	4.000	5	1.788	1.000	7.000
NWOM3 ¨	4.710	5.000	4	1.605	1.000	7.000
NWOM4	4.395	5.000	5	1.693	1.000	7.000
NWOM5	5.104	5.000	5	1.537	1.000	7.000
NWOM6	3.788	4.000	4	1.812	1.000	7.000
Satisfação da Recuperação						
SATISF1	4.719	5.000	5	2.326	1.000	9.000
SATISF2	4.439	4.000	5	2.266	1.000	9.000
SATISF3	4.613	5.000	5	2.291	1.000	9.000
CFF						
CFF1	6.393	7.000	8	2.405	1.000	10.000
CFF2	7.070	7.000	8	2.223	1.000	10.000
CFF3	7.077	7.000	7	2.235	1.000	10.000
CFF4	7.116	7.000	10	2.350	1.000	10.000
CFF5	8.300	9.000	10	1.947	1.000	10.000
CFF6	6.750	7.000	8	2.493	1.000	10.000
CFF7	6.277	7.000	7	2.556	1.000	10.000
CFF8	5.543	6.000	8	2.732	1.000	10.000

Fonte: Elaboração própria

Tabela de correlação

	Média	Desvio Padrão	FORG	RECO	REPAT	NWOM	SATISF	CFF
FORG	3,629	1,712	1					
RECO	4,136	1,675	0,594**	1				
REPAT	3,743	1,775	0,642**	0,742**	1			
NWOM	4,457	1,738	-0,529**	-0,384**	-0,526**	1		
SATISF	4,590	2,298	0,613**	0,682**	0,688**	-0,401**	1	
CFF	6,816	2,494	-0,079	0,055	-0,026	0,310**	0,062	1

** Correlação é significante ao nível 0.01.

Fonte: Elaboração própria