

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO - PUC-SP
PROGRAMA DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS EM ADMINISTRAÇÃO

Camila Ananias Cardoso

Falhas e recuperação de serviços: Uma análise qualitativa do *e-commerce*
supermercadista.

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

SÃO PAULO 2021

Camila Ananias Cardoso

Falhas e recuperação de serviços: Uma análise qualitativa do *e-commerce*
supermercadista.

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo como pré-requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas sob a orientação do Prof. Dr. Belmiro do Nascimento João.

SÃO PAULO

2021

Sistemas de Bibliotecas da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo -
Ficha Catalográfica com dados fornecidos pelo autor

C268 Cardoso, Camila Ananias
Falhas e recuperação de serviços: Uma análise qualitativa do e-commerce supermercadista. / Camila Ananias Cardoso. -- São Paulo: [s.n.], 2021.
94p. il. ; cm.

Orientador: Belmiro do Nascimento João.
Dissertação (Mestrado)-- Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração.

1. Falha de serviço. 2. Recuperação de serviço. 3. e-commerce. 4. Autosserviço. I. João, Belmiro do Nascimento. II. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração. III. Título.

CDD

Banca Examinadora

DEDICATÓRIA

À minha mãe, meu maior exemplo de empenho e perseverança, por me abrir portas e ser consistentemente minha guia nos caminhos acadêmicos. Essa etapa da minha vida não teria acontecido sem sua presença.

Ao Felipe, pela vibração a cada etapa concluída e pelo incondicional apoio tático.

À Stella, minha fonte diária de aprendizados, pelo tempo cedido para que esse trabalho pudesse se concretizar e pelos beijos carinhosos nos momentos de cansaço.

Vocês foram sem dúvida o meu tripé durante toda essa jornada, muito obrigada!

AGRADECIMENTOS

À minha família, pais e irmãos, ao Felipe e à Stella, obrigada por todo amor e apoio.

Ao Prof. Dr. Belmiro do Nascimento João, meu orientador, por me direcionar nas avenidas da pesquisa acadêmica e me oferecer sua experiência ao longo do percurso.

Ao Prof. Dr. Alexandre Luzzi Las Casas, que foi ao longo da jornada não apenas coordenador do curso de pós-graduação em administração, mas também um consistente parceiro de trabalho.

A todos os professores do curso de mestrado, pelos ensinamentos e perspectivas oferecidos durante as aulas.

Aos funcionários da secretaria do Mestrado, representados por Rita Sorrentino, pela parceria e apoio em todos o percurso.

Aos meus amigos Sandra Silva, Sandra de Souza, Paula Del Priore, Paula Suda, Diego Motta, Mayara Laurino e Valmir Santos, sem nenhuma margem de erro os verdadeiros presentes dessa jornada acadêmica. Por todos os “sim” aos convites para produzir artigos, pelas risadas e trocas, meu muito obrigada.

Por fim, gostaria de agradecer à Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUCSP) e em especial à Fundação São Paulo, pela concessão da bolsa de estudos que permitiu que esse trabalho pudesse ser feito e por toda contribuição para minha formação acadêmica.

RESUMO

Cardoso, Camila Ananias. (2021). Falhas e recuperação de serviços: Uma análise qualitativa do *e-commerce* supermercadista. (Dissertação de Mestrado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUCSP, São Paulo, SP, Brasil.

A atividade supermercadista representa uma importante fatia do PIB brasileiro e é fundamental na geração de empregos e no crescimento da economia. Apesar de ter sua evolução fundamentada em áreas de venda físicas, a democratização da internet e o aumento sistemático do uso de *tablets* e celulares ofereceram as condições necessárias para o início da experiência de compras multicanal e ampliou a conveniência e a expectativa dos consumidores. No início de 2020, a pandemia causada pelo Coronavírus catalisou a necessidade de ofertas de serviços online das redes supermercadistas e evidenciou a oferta incipiente do setor nos canais virtuais e dificuldades de entrega de nível de serviço. Neste contexto, o presente estudo busca ampliar o conhecimento sobre falhas e recuperação de serviços no contexto do *e-commerce* das redes supermercadistas brasileiras, buscando identificar quais os fatores mais relevantes na insatisfação do consumidor deste setor e qual o impacto da recuperação de serviços na justiça percebida e comportamento de recompra. Para atingir este propósito, optou-se pela combinação de estudo bibliográfico na base ISIS do Web of Science sobre “falhas de serviço” e “recuperação de serviço” e análise quantitativa de conteúdo de 500 reclamações registradas no *site* Reclame Aqui de consumidores que tiveram experiências de compras negativas no *e-commerce* de alguma das principais redes varejistas do Brasil, conduzida com o auxílio do *software* Iramutec. Os resultados revelam que os principais motivos de reclamação dos clientes deste segmento se baseiam em dificuldades relacionadas à separação e entrega de produtos e, que para reconquistar a confiança do consumidor e aumentar a intenção de recompra, os *players* do setor devem basear a recuperação na justiça processual, atuando de forma rápida e atenciosa. Esse estudo poderá colaborar na identificação e condução de estratégias de recuperação de serviços eficazes no contexto de compras *online* do setor supermercadista.

Palavras-chave: Falha de serviço. Recuperação de serviço. Insatisfação. *e-commerce*. Supermercado.

ABSTRACT

Cardoso, Camila Ananias. (2021). Failures and service recovery: A qualitative analysis of supermarket e-commerce. (Master's Dissertation). Pontificia Universidade Católica de São Paulo - PUCSP, São Paulo, SP, Brazil.

The supermarket activity represents an important slice of the Brazilian GDP and is fundamental in the generation of jobs and in the growth of the economy. Despite having its evolution based on physical sales areas, the democratization of the internet and the systematic increase in the use of tablets and cell phones offered the necessary conditions for the beginning of the multichannel shopping experience and expanded the convenience and expectations of consumers. In early 2020, the pandemic caused by the Coronavirus catalyzed the need for online service offerings from supermarket chains and highlighted the industry's incipient offering in virtual channels and difficulties in service level delivery. In this context, the present study seeks to broaden knowledge about service failures and recovery in the context of e-commerce in Brazilian supermarket chains, seeking to identify the most relevant factors in consumer dissatisfaction in this sector and the impact of service recovery on perceived fairness and repurchase behavior. To achieve this purpose, we chose to combine a bibliographic study on the Web of Science ISIS database on "service failure" and "service recovery" and a quantitative content analysis of 500 complaints registered on the Reclame Aqui *website* from consumers who had negative purchasing experiences in the e-commerce of some of the major retail chains in Brazil, conducted with the help of the Iramutec software. The results reveal that the main reasons for customer complaints in this segment are based on difficulties related to the separation and delivery of products, and that to regain consumer confidence and increase the intention to repurchase, the players in the industry should base their recovery on procedural justice, acting quickly and attentively. This study may help in identifying and conducting effective service recovery strategies in the context of online shopping in the supermarket industry.

Keywords: Service failure. Service Recovery. Dissatisfaction. e-commerce. Supermarkets.

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 Classificação de acordo com a propriedade do estabelecimento.....	21
Tabela 02 O autosserviço alimentar brasileiro.....	23
Tabela 03 Características das lojas de alimentação de autosserviço no Brasil	24
Tabela 04 Dados do setor de autosserviço	26
Tabela 05 Ranking das 5 maiores empresas supermercadistas do Brasil	26
Tabela 06 Artigos mais relevantes em número de citações	35
Tabela 07 Estudo de Meuter <i>et al.</i> (2000): Grupos de incidentes insatisfatórios e resultados	42
Tabela 08 Estudo de Holloway e Beatty (2003): Categorias de falhas de serviços no ambiente <i>online</i> e resultados	44
Tabela 09 Métricas para <i>Customer Experience</i>	56
Tabela 10 Estrutura do estudo	58
Tabela 11 Definição dos tipos de justiça para classificação da base de dados	65
Tabela 12 Distribuição dos incidentes críticos por categoria e entre empresas	66
Tabela 13 Distribuição das notas de satisfação com a tratativa da reclamação entre os tipos de justiça percebida	69
Tabela 14 Distribuição das notas de satisfação com a tratativa da reclamação entre os tipos de justiça percebida	71
Tabela 15 Intenção de recompra entre os tipos de justiça percebida	72
Tabela 16 Intenção de recompra entre grupo de incidentes solucionados x não solucionados	73

LISTA DE FIGURAS

Figura 01. Classificação das instituições varejistas	22
Figura 02. Índice de faturamento do setor e evolução do número de lojas de autosserviço	24
Figura 03. Comparativo do número de lojas: supermercados e total do autosserviço ...	25
Figura 04. Definição de encontro de serviço	31
Figura 05. Evolução de publicações sobre "insatisfação", "falha do serviço" ou "recuperação de serviço"	34
Figura 06. Produção e quantidade de citações dos 10 países mais produtivos	36
Figura 07. Produção e quantidade de citações dos autores mais relevantes	36
Figura 08. Redes de palavras-chave das publicações	38
Figura 09. Proposta de classificação do estudo	59
Figura 10. Distribuição das categorias de incidentes críticos nos anos de 2020 e 2021..	68
Figura 11. Distribuição das categorias de incidentes críticos por nota de satisfação	68
Figura 12. Distribuição da Justiça Percebida na amostra de depoimentos de consumidores de canais virtuais de autosserviço alimentar	70
Figura 13. Dendograma da Classificação Hierárquica Descendente da Percepção dos consumidores de supermercados que utilizaram canais de compras virtuais acerca do processo de resolução de falhas no serviço.	76
Figura 14. Análise de similitude do <i>corpus</i>	77

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 13

1.1 Tema de pesquisa 13

1.2 Justificativa 16

1.3 Problema de pesquisa 18

1.4 Objetivos 18

2. REFERENCIAL TEÓRICO 20

2.1 Introdução 20

2.1.1 - Conceito de varejo 20

2.1.2 – Características do varejo supermercadista no Brasil 23

2.1.3 - *Players* do setor 25

2.1.4 - O *e-commerce* do segmento supermercadista 27

2.1.5 - Perspectivas para o setor 29

2.1.6 - Encontros de serviço *online* 31

2.2 - A evolução da pesquisa sobre falhas e recuperação de serviços no *e-commerce* 32

2.2.1 - Principais artigos, autores e periódicos 34

2.2.2 - Principais palavras-chave informadas na produção 36

2.3 - Falhas de serviço no *e-commerce* varejista 38

2.4 - Motivos de insatisfação com a experiência no *e-commerce* 41

2.5 - A recuperação de serviço 45

2.5.1 - Etapa 1: Identificar as falhas de serviço 46

2.5.2 - Etapa 2: Resolver o problema do cliente 47

2.5.2.1 - Justiça Distributiva 48

2.5.2.2 - Justiça Processual 48

2.5.2.3 - Justiça Interacional 50

2.5.2.4 - Interação entre as três dimensões de justiça 51

2.5.2.5 - A função da gravidade da falha de serviço 52

2.5.3 - Etapa 3: Classificando e medindo Falhas de Serviço 53

2.5.4 - Etapa 4: Mensurar os custos e vincular os lucros 54

2.6 - Benefícios da recuperação de serviços 54

2.7 - O conceito de *Customer Experience (CX)* 55

3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO 58

3.1 ETAPA 1 – Falha do serviço 58

3.1.1 – Proposta de classificação 58

3.1.2.1 – Amostra e coleta de dados 62

3.1.2.2 - Confiabilidade da categorização 63

3.2 ETAPA 2 – Recuperação do serviço 64

3.2.1 – Classificação da base 64

4. ANÁLISE 66

4.1 ETAPA 1 – Falha do serviço 66

4.2 ETAPA 2 - Recuperação do Serviço 70

4.2.1 Interação entre as dimensões de justiça 70

4.2.2 Satisfação com a recuperação de serviço 71

4.2.3 Intenção de recompra 73

4.2.4 Análise de conteúdo dos depoimentos 74

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 79

6. REFERÊNCIAS 82

1. INTRODUÇÃO

1.1 Tema de pesquisa

O varejo tem sido um setor protagonista do desenvolvimento da economia do Brasil. Para Kotler (2012, pág. 482), “o varejo inclui todas as atividades relativas à venda de bens e serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal”. Já Spohn (1977, p.3) define o varejo como “uma atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores”. Segundo a Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo, o varejo é constituído de toda atividade econômica de venda de um bem ou um serviço para o consumidor final, ou seja, uma transação entre um CNPJ e um CPF.

Tradicionalmente, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021) segmenta o varejo entre três categorias: 1. Varejo Restrito (bens de consumo, menos automóveis e materiais de construção); 2. Varejo Ampliado (todos os bens de consumo, incluindo automóveis e materiais de construção); 3. Serviços em geral.

Segundo dados da Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC, 2021), em 2020 o chamado varejo restrito respondeu por 23,5% do PIB, com um volume de R\$ 1,35 trilhão e crescimento real de 1,2% em 2020. Dentro do varejo restrito, o setor supermercadista desempenha um importante papel como impulsionador da economia e dos indicadores de trabalho. Com um faturamento de R\$ 554 bilhões em 2020, só no ano passado os supermercados foram responsáveis 7,5% do PIB e 3 milhões de empregos diretos e indiretos, desempenho obtido a partir da operação de um universo de estabelecimentos de cerca de 91.351 lojas (Associação Brasileira de Supermercados [ABRAS], 2021).

A atividade supermercadista adaptou-se em formato, tamanho e modelo de negócios ao longo de seu desenvolvimento (Evans, 2011). Dentre as prioridades de investimentos das redes supermercadistas destaca-se o aprimoramento da experiência do cliente, com a ampliação do leque de serviços dos espaços físicos (farmácias, óticas, lanchonetes, entre outros) e a diversificação dos formatos de lojas e canais de distribuição,

tais como o mercado compacto, supercenter, atacarejo e e-commerce (ABRAS, 2021; Parente & Barki, 2017).

Desde o início dos anos 2000, a democratização da internet no país e o aumento sistemático do consumo de banda larga em dispositivos móveis, tais como *tablets* e smartphones, ofereceram as condições necessárias para a consolidação do *e-commerce* como um importante canal de vendas para o varejo. O setor varejista de supermercados, no entanto, ainda possui baixa representatividade nas vendas no comércio eletrônico. Nos Estados Unidos, por exemplo, compras de alimentos representam apenas 5,5% do total dos gastos feitos *online*, número muito abaixo do setor de vestuário (18,9%) e utensílios domésticos (10%) (Saunders, 2019). No Brasil os números não são diferentes, com o setor supermercadista representando 4% do faturamento total do *e-commerce* no primeiro semestre de 2021 e 4% do total de pedidos feitos *online* (Webshoppers, 2021).

São muitos os desafios do varejo de alimentos no *e-commerce*. Compras de alimentos e perecíveis são essencialmente baseadas nas necessidades e, portanto, estão associadas a um alto grau de imediatismo. Além disso, consumidores afirmam experimentar dificuldades na experiência de compras *online* (Saunders, 2019). Porém, antes de ultrapassar a barreira da usabilidade dos canais virtuais, as redes supermercadistas precisam convencer o consumidor dos benefícios da compra virtual, já que 57% afirmam preferir ver e escolher os produtos pessoalmente e 52% preferem ter o produto em mãos imediatamente (Associação Paulista de Supermercados, 2019).

Apesar das dificuldades, as compras *online* representam uma das maiores oportunidades do varejo alimentar. A entrada da Amazon neste setor - com a ampliação do serviço Amazon *Fresh*, a compra da rede Wholefoods e mais recentemente com o anúncio do lançamento de uma rede de supermercados – abriu novas perspectivas para toda a cadeia de valor e forçou os concorrentes a reverem suas estratégias (Marinho, 2019), oferecendo aos consumidores uma jornada de compras mais fluída e multicanal.

Outro fator de alto impacto para as atividades multicanais do segmento foi o início da quarentena devido à pandemia da Covid-19. A necessidade de isolamento social e a preocupação com a higiene e saúde da população catalisou o interesse pela aquisição *online* de mantimentos, inserindo uma grande quantidade de novos consumidores nos

canais virtuais das redes supermercadistas e causando grande impacto na cadeia de atividades do setor (Webshoppers, 2020). Neste cenário, o descompasso entre a qualidade do serviço multicanal supermercadista e as necessidades do consumidor ficou evidente e causou forte insatisfação na jornada de compras.

Neste contexto, para proporcionar uma experiência positiva aos novos consumidores, não basta às empresas ajustar os processos à nova demanda. É preciso identificar as falhas no serviço e os principais motivos de insatisfação dos clientes para atuar na recuperação das falhas de forma eficaz.

Embora as empresas não sejam capazes de evitar todos os problemas durante a prestação do serviço, elas podem aprender a se recuperar deles (Hart, Heskett, & Sasser, 1990). Quando ocorrem falhas, os consumidores exigem e esperam uma recuperação eficaz (Bitner, Booms, & Tetreault, 1990; Ong & Teh, 2016). Neste contexto, a recuperação do serviço é definida como uma ação ativa exigida da empresa prestadora, que deve ser feita como uma correção devido a algo que está acontecendo fora do esperado (Grönroos, 1988). Uma experiência de recuperação malsucedida pode levar a resultados negativos, como a perda de clientes, a propaganda boca a boca negativa e a diminuição dos lucros (Tax & Brown, 1998). Estudos relacionados a este tema são, portanto, importantes ferramentas de apoio para equipes de gerenciamento de serviços, sendo considerados de alta relevância para os estudiosos do mercado e para as organizações (Bitner, Brown, & Meuter, 2000).

No início da década de 90, Bitner *et al.* (1990) apontaram para a falta de pesquisas que pudessem servir de base para o planejamento de estratégias relacionadas ao treinamento de equipes de serviço e para o monitoramento e controle da opinião do cliente. Desde então, diversos estudos examinaram a insatisfação do cliente com as falhas na experiência de serviços, o papel da percepção de justiça organizacional no processo de recuperação (McCollough, Berry, & Yadav, 2000; Smith, Bolton, & Wagner, 1999; Tax & Brown, 1998; Blodgett, Hill, & Tax, 1997) e sua relação com a satisfação (Smith *et al.*, 1999; Maxham, 2001; Goodwin & Ross, 1992), confiança, compromisso (Tax & Brown, 1998) e intenção de recompra (Blodgett *et al.*, 1997).

Apesar de estudos anteriores terem fornecido uma estrutura teórica para a falha e a recuperação de serviços, Lin, Li e Lee (2018), afirmam que ainda há pouca literatura existente focando nos efeitos negativos da experiência do cliente no contexto do *e-commerce*. Pesquisa bibliométrica para o tema da falha e recuperação de serviços no varejo *online* na base de dados *Web of Science* aponta para um volume de artigos ainda incipiente para o tema, muitos voltados às áreas de turismo (Agag, El-masry, Alharbi, & Almamy, 2016; Bernardo, Llach, Marimon, & Alonso-Almeida, 2013; Ramanathan, 2010) e moda (Massad, Heckman, & Crowston 2004; Jung & Seock, 2017; Plotkina & Saurel, 2019). No tema do varejo *online* de mantimentos, destaca-se o estudo de Singh (2019) sobre os atributos principais na intenção de permanência ou troca de provedor de serviços no *e-commerce* de *grocery stores* e de Mortimer, Hasan, Andrews e Martin (2016), que examinam o efeito mediador do risco percebido entre a confiança e a intenção de recompra de mantimentos *online*;

O presente estudo busca atender ao chamado de Lin *et al.* (2018), ao ampliar o conhecimento sobre falhas e recuperação de serviços no contexto do *e-commerce* das redes supermercadistas brasileiras. Para atingir este propósito, primeiro será apresentado o referencial teórico contendo conceitos e dados do varejo, varejo supermercadista, *e-commerce* varejista e encontros de serviço *online*. Uma revisão bibliográfica sobre “falhas de serviço” e “recuperação de serviço” antecede a apresentação do conceito e histórico da literatura para esses dois temas. Após a revisão bibliográfica, objetiva-se efetuar dois procedimentos: O primeiro, voltado para as “falhas de serviço”, propõe a classificação e análise dos principais motivos de insatisfação de consumidores que tiveram experiências de compras negativas no *e-commerce* de alguma das principais redes varejistas do Brasil. O segundo, voltado para “recuperação de serviço”, propõe a classificação e análise das dimensões de justiça percebidas pelos consumidores ao passar pela experiência de recuperação da falha do serviço da empresa.

1.2 Justificativa

São muitas as razões que tornam a insatisfação do cliente um objeto de estudo tão relevante para a literatura e para as organizações.

Em primeiro lugar, a insatisfação do cliente e o cancelamento do serviço são tão relevantes para a gestão da organização quanto a medida de satisfação do cliente. Modelos de qualidade do serviço, além de amplamente explorados na literatura de marketing e administração, são ferramentas aplicadas rotineiramente na gestão do relacionamento com o cliente e áreas afins. No extremo oposto da régua de satisfação, as “falhas de serviço” e a “recuperação de serviço” já foram objeto de análise de muitas pesquisas ao longo dos últimos cinquenta anos, porém numa proporção menor que o seu antagonista, além de não serem utilizadas nas organizações com a mesma intensidade que a métrica da satisfação.

Reichheld (1996) afirma que a deserção do cliente (ou o índice de *churn*) é um dos indicadores mais eficazes de um negócio pois impacta diretamente tanto na perda de valor da empresa pelos clientes, quanto na queda de retorno financeiro para a empresa: “O que importa não é o que os clientes dizem sobre o seu nível de satisfação, mas se o valor que eles recebem vai mantê-los leais” (p.58).

Dado que a construção e a manutenção da retenção envolvem vários tipos de investimento, uma compreensão dos fatores de insatisfação e das dimensões de justiça no processo de retenção é essencial para que as organizações possam tomar decisões apropriadas de alocação de recursos.

Em segundo lugar, Cho (2011) e Lin *et al.* (2018) apontam para o fato de que poucos estudos examinaram a insatisfação do cliente e comportamento de reclamação no contexto do varejo *online*, afirmação confirmada pela revisão bibliográfica da base de dados *Web of Science*. Além disso, parte significativa dos estudos realizados no contexto do *e-commerce* utiliza como objeto os segmentos bancários, turístico (*sites* de agências de viagem e hotéis), companhias aéreas ou o varejo de moda. Dois fatores devem ser apontados sobre essa afirmação: Primeiro, esses segmentos diferem dos supermercados na essência do produto final ao cliente, pois ou são serviços puros (não apresentando necessidade de entrega), ou possuem um produto padronizado e não perecível (como no caso do setor de moda); segundo, no contexto brasileiro tais segmentos possuem mais representatividade nos canais virtuais do que o autosserviço alimentar, portanto num estágio de desenvolvimento do formato de loja virtual mais avançado.

Adicionalmente, o crescente interesse econômico no *e-commerce* de mantimentos e produtos alimentares perecíveis em todo o mundo. A atuação cada vez mais intensa da Amazon no setor, com a oferta de serviços de *delivery* como o Amazon *Fresh* e a compra da rede de alimentos frescos Wholefoods, tem feito empresas tradicionais como o Walmart buscar estratégias de crescimento nos canais virtuais. Toda essa diversificação dos canais de compra está transferindo o consumo das mercearias *offline* tradicionais para lojas *online* e tem produzido mudanças significativas no comportamento do consumidor, o que torna os estudos relacionados a este segmento importantes para as organizações.

O presente estudo pretende contribuir com a literatura apresentando um conhecimento sobre os motivos de insatisfação dos clientes na experiência de compras no *e-commerce* do segmento supermercadista, bem como os resultados da tratativa do problema, o que permitirá às empresas entenderem os principais fatores críticos, ajustarem suas estratégias de recuperação de serviços e também identificar na literatura experiências, estudos e atributos que poderão ser pesquisados posteriormente como relevantes. Além disso abrirá a oportunidade de analisar o percentual de recompra após resolução dos problemas, entre outras variáveis importantes para o relacionamento e fidelização da empresa com seus clientes, bem como diminuição de ocorrências.

1.3 Problema de pesquisa

Em confluência com a destacada necessidade quanto à melhor compreensão das falhas de serviços e das estratégias de recuperação no contexto do *e-commerce* do setor supermercadista, o problema de pesquisa que motiva este estudo é: Quais os fatores mais relevantes na insatisfação do consumidor do *e-commerce* de redes supermercadistas e qual o impacto da recuperação de serviços na justiça percebida, na satisfação do cliente e comportamento de recompra?

1.4 Objetivos

Objetivo geral:

Identificar e analisar os principais motivos da insatisfação do cliente de *e-commerce* do segmento supermercadista e o impacto da recuperação de serviços na justiça

percebida e intenção de recompra. Para viabilizar esta proposta, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar a literatura disponível sobre a insatisfação do cliente, falhas e processos de recuperação de serviços no modelo varejista de *e-commerce*;
- b) Gerar uma proposta de classificação de motivos de insatisfação baseada na literatura;
- c) Aplicar a classificação dos motivos da insatisfação do cliente em uma base de depoimentos de incidentes críticos;
- d) Avaliar os principais motivos de insatisfação identificados na base de dados, de acordo com a classificação;
- e) Analisar o resultado da tratativa da reclamação à luz das dimensões de justiça da literatura de serviços;
- f) Identificar se há relação entre a satisfação com a solução do problema e a intenção de recompra;

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Introdução

2.1.1 - Conceito de varejo

Apesar do varejo “moderno” datar do início da Revolução Industrial, a troca de mercadorias começa muito antes, logo após a autossuficiência. Há mais de dois mil anos, a facilidade de produção de determinados itens por parte de produtores familiares fez com que surgissem as especializações. A especialização permitiu a produção de excedentes e daí a tendência em trocar o excedente de bens de uma unidade familiar por outros. A comercialização, o surgimento de moedas, a formação de mercados e canais intermediários surgiram há séculos com o desenvolvimento do processo de trocas (Las Casas, 2013) e, na esteira da evolução do comércio, formou-se a atividade varejista (Evans, 2011).

O varejo possui diversas definições. De acordo com a *American Marketing Association* (AMA, 2020), é um conjunto de atividades de negócios cujo objetivo é a troca de bens e serviços para fins de uso pessoal, familiar ou doméstico. Para Mola (2018), é qualquer local ou negócio que comercialize mercadorias de forma fracionada e em pequenas quantidades. Porém, ao afirmarem que o varejo “consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final”, Parente e Barki (2017, p.1) tocam na essência da atividade varejista: o sistema de distribuição de produtos e serviços.

Para sair do produtor ou fabricante e chegar ao consumidor, um produto passa por uma série de intermediários. A estrutura do sistema de distribuição pode ter muitos níveis de intermediários, tais como agentes, atacadistas e varejistas (Las Casas, 2013; Parente & Barki, 2017). A diferença entre os outros níveis e o varejista é que este último faz a ligação direta com o consumidor final (Bernardino, Pacanowski, Khoury, & Reis, 2011).

O negócio varejista pode ser classificado de várias formas, a depender do critério utilizado (Bernardino *et al.*, 2011; Mola, 2018; Parente & Barki, 2017; Las Casas, 2013): tamanho do estabelecimento, localização, tipo de negócio, tipo de mercadoria,

propriedade do estabelecimento, método de contato com o cliente, nível de preço, serviços prestados, organização administrativa ou legal (Bernardino *et al.*, 2011; Las Casas, 2013). Parente e Barki (2017) propõe que a divisão por tipo de propriedade é o primeiro passo para explicar os formatos do varejo (tabela 1).

Tabela 01

Classificação de acordo com a propriedade do estabelecimento

Categoria	Descrição	Exemplos
Lojas independentes	Varejista que possui apenas uma loja. Geralmente são empresas pequenas, com recursos e administração familiar e com poucos recursos tecnológicos.	Casa Santa Luzia
Redes	Conjunto de lojas de propriedade de uma única empresa ou grupo controlador e que possuem a mesma direção.	Carrefour, C&A, Pão de Açúcar
Franquias	Sistema de parceria em que uma empresa (franqueador) concede a terceiros (franqueados), mediante remuneração, licença de uso da marca, suporte operacional e controle.	O Boticário, Domino's Pizza, Mundo Verde, Dia
Departamentos alugados	Departamentos, dentro de uma loja de varejo, que são operados e gerenciados por outra empresa.	Loja do Habib's dentro do Lojão do Brás
Cooperativas e associações	Grupo de empresas que se unem para competir em melhores condições com grandes empresas, adotando a mesma identidade visual, comunicação e marketing e negociação com fornecedores.	Rede Construir, Redeconomia de Supermercados

Nota. Fonte: Autor, adaptado de Bernardino *et al.*, 2011; Mola, 2018; Parente & Barki, 2017; Las Casas, 2013

O segundo passo é dividir as instituições varejistas em dois grupos: varejo com loja (Alimentícias, não alimentícias e serviços) ou varejo sem loja (Marketing direto, vendas diretas, máquinas de venda ou varejo virtual) (Parente & Barki, 2017), conforme mostra a figura 1.

Apesar de apresentar uma divisão entre instituições com lojas e sem lojas, Parente e Barki (2017) esclarecem que há uma tendência à diversificação de formatos, já que “a evolução do negócio fez com que as empresas varejistas passassem a oferecer soluções distintas para diferentes segmentos de clientes” (p.7). Apesar de ainda ser a maior referência para a atividade varejista, a loja física vem interagindo cada vez mais com

tecnologias digitais mais acessíveis e amigáveis para o consumidor, tais como *smartphones*, *tablets*, relógios conectados e óculos de realidade virtual. A evolução não acontece apenas nos diferentes formatos de lojas e canais, mas também na construção de jornadas de compra com o uso simultâneo de mais de um canal, colocando o consumidor no centro do shopping experiência (*omnichannel*) (João & Pastore, 2019).

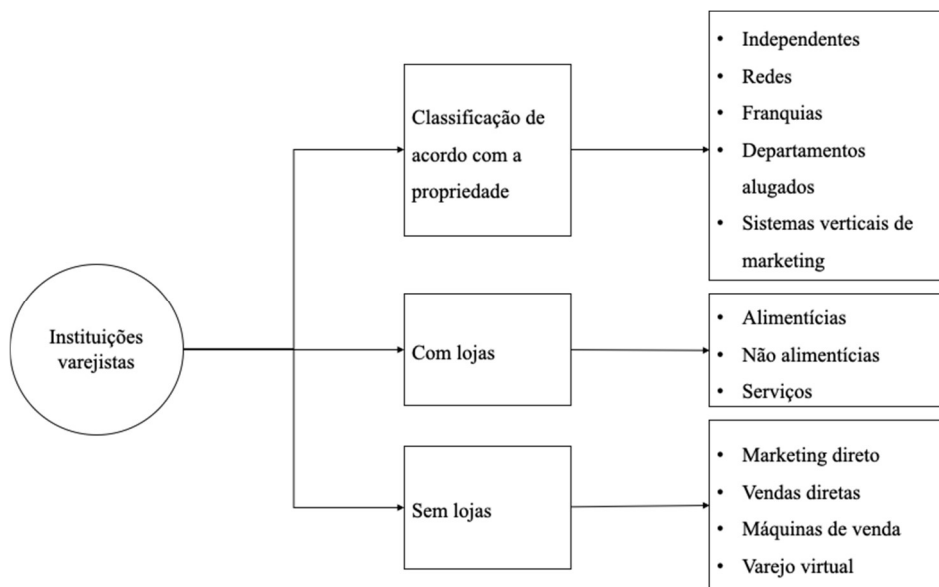


Figura 01. Classificação das instituições varejistas

Fonte: Parente & Barki, 2017, p.7

As instituições varejistas com loja podem ser classificadas de acordo com o serviço que prestam ao consumidor, entre lojas com serviço completo (além de vendedores, a loja oferece o apoio de atendentes com serviços extras, tais como água e café, privacidade e serviço de pós-venda), serviço limitado (onde a compra acontece através de vendedores), autoatendimento (em que o consumidor pode contar com o auxílio de um vendedor), ou de autosserviço (em que o próprio consumidor escolhe os produtos diretamente nas prateleiras e dirige-se ao caixa, dispensando a função do vendedor) (Mola, 2018).

A comercialização por autosserviço inaugurou muitas inovações no setor varejista (Mola, 2018) e é considerada um dos atributos essenciais dos supermercados (Ascar, 2017). Foi graças ao desaparecimento do tradicional balcão separando o cliente da mercadoria que novas técnicas de venda, exposição e segmentação de produtos foram

aperfeiçoadas, gerando mais eficiência na operação e um sistema de margens diferenciadas, atributos do formato de vendas dos supermercados (Ascar, 2017).

2.1.2 – Características do varejo supermercadista no Brasil

O setor supermercadista desempenha um importante papel no desenvolvimento da economia do Brasil. Considerado atividade essencial devido à função de abastecimento da população, é responsável por 5,2% do total do PIB do país e por mais de 1,8 milhões de empregos diretos (ABRAS, 2021).

Tabela 02

O autosserviço alimentar brasileiro

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
No de lojas (Total autosserviço/Censo Nielsen)	83.914	83.581	88.564	89.009	89.368	89.63	89.806	91.351
Faturamento anual (em R\$ bilhões nominais)	272,2	294,9	316,2	338,7	353,2	355,7	378,3	554
Participação % do faturamento sobre o PIB	5,2	5,3	5,3	5,4	5,4	5,2	5,2	7,5
No de empregos diretos* (em milhões)	1,76	1,83	1,80	1,80	1,82	1,85	1,88	3,00
Área de vendas (em milhões de m2)	21,1	21,3	21,6	21,7	21,9	22,2	22,3	22,8
No de check-outs (em milhares)	210,6	212,0	223,0	225,0	223,0	227,6	233,6	235,7

Nota. Fonte: ABRAS, 2021.

* O ranking usa dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados do Ministério do Trabalho e Emprego (Caged), tendo como fonte a Relação Anual de Informações Sociais (Rais). Todos os números relativos a emprego usados na tabela foram retirados da Rais.

O setor fechou o ano de 2020 com faturamento bruto de R\$ 554 bilhões (tabela 2), o que corresponde a um crescimento nominal de 47% em comparação com 2019. O índice de faturamento mostra crescimento consistente nos últimos 20 anos, mesmo em períodos de crise econômica (Figura 2). Tendo 1990 como ano-base/100, o índice mostra que, em 2019, o varejo supermercadista registrou 205 pontos, resultado próximo ao seu melhor desempenho na série histórica em 2014. A evolução do número de lojas segue o aumento

consistente dos números de faturamento, o que ilustra a solidez do setor e sua contribuição em número de empregos diretos para a economia do país (ABRAS, 2021).

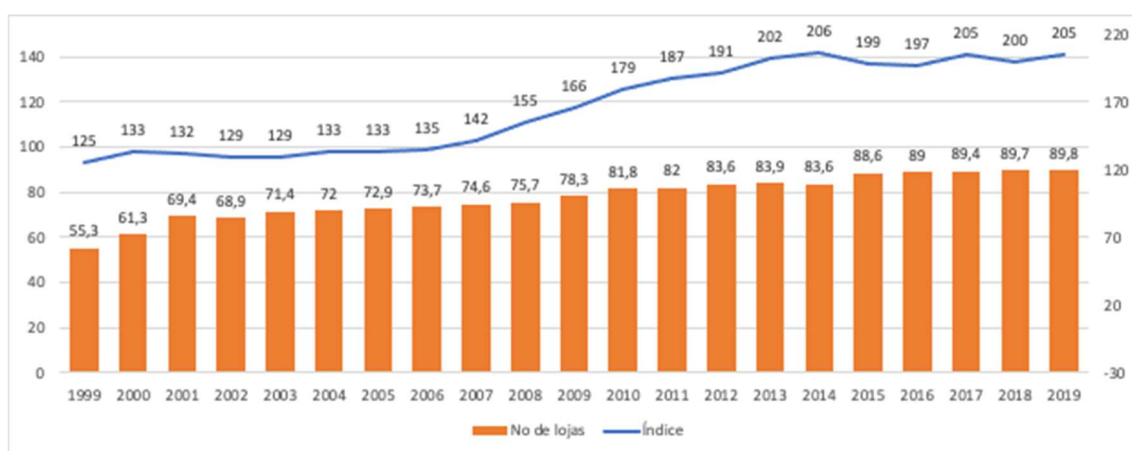


Figura 02. Índice de faturamento do setor (%) e evolução do número de lojas de autosserviço (em milhares)
Fonte: ABRAS, 2021.

A estrutura do varejo alimentar brasileiro de autosserviço possui 12 formatos de lojas (Las Casas, 2013), que se diferenciam por suas características quanto ao público alvo, quantidade de itens, número de *checkouts* e tipo mercadoria, entre outros aspectos (Ascar, 2013). As características de cada um deles se encontram na tabela 3.

Tabela 03

Características das lojas de alimentação de autosserviço no Brasil

Formatos	Área de vendas (m ²)	Nº médio de itens	% não alimentos	Nível de preço	Nº de <i>check-outs</i>	Seções
Loja de conveniência	50/200	1000	< 5%	120	1 a 2	I, IV, V
Loja sortimento limitado (Mercearia)	20/50	700	< 5%	85	1 a 2	I, III, IV, V
Supermercado proximidade (Mini)	150/400	4000	5 a 10%	110	2 a 4	I, II, III, IV, V
Supermercado compacto	300/800	6000	5 a 10%	102	2 a 7	I, II, III, IV, V
Supermercado tradicional	800/2.500	12000	5 a 15%	100	6 a 16	I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII
Supermercado <i>gourmet</i> / espec.	1.000/1.900	16000	5 a 15%	106	5 a 12	I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII
Superloja/ combo (Hiper compacto)	2.500/4.500	24000	10 a 20%	94	16 a 30	I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X
Hipermercado	6.000/10.000	50000	30 a 50%	92	30 a 60	I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X
Supercenter	8.000/12.000	60000	30 a 50%	90	30 a 60	I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X
Loja depósito	3.500/5.000	7000	5 a 10%	88	20 a 30	I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X
Clube atacadista	5.000/10000	6000	20 a 30%	82	14 a 25	I, II, III, IV, V, VI, IX, X
Atacarejo (<i>Cash & Carry</i>)	2.500/6.000	9000	5 a 15%	88	20 a 28	I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, X

Nota. I-Mercearia II-Carnes e Aves III-Frutas e Verduras IV-Frios e Laticínios V-Bazar VI-Peixaria VII-Padaria VIII-Rotisserie IX-Têxtil X-Eletrônicos.

Fonte: Adaptado pelo autor de Ascar (2017), Las Casas (2013), Parente & Barki, 2017.

Das 91 mil lojas de autosserviço em operação no Brasil atualmente, 38,7 mil, ou 43%, possuem dois ou mais *check-outs* (móvel da operadora de caixa, posicionado na saída da loja, onde ocorre o pagamento da mercadoria) (Figura 3). Este grupo, representado por formatos de loja de super/hipermercados e atacarejos, possui um expressivo peso na receita do setor e respondeu em 2020 por 74% do faturamento total do setor. As lojas de maior porte vêm ganhando importância nos últimos anos (tabela 4), especialmente devido ao crescimento do formato de atacarejo (ABRAS, 2021).

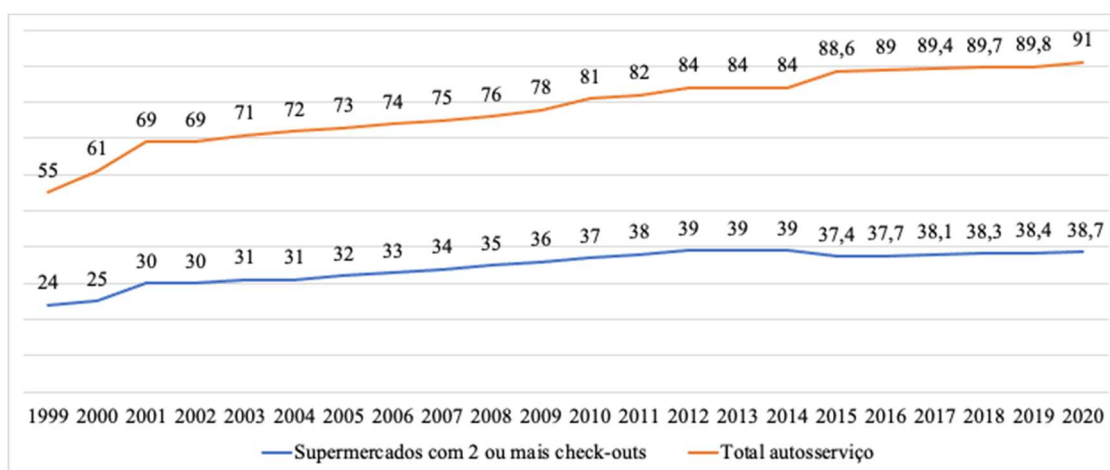


Figura 03. Comparativo do número de lojas: supermercados e total do autosserviço (mil)

Fonte: ABRAS, 2021.

2.1.3 - *Players* do setor

O setor é caracterizado pela grande concentração do faturamento nas mãos das redes supermercadistas: As redes detêm 8,6% das lojas do setor e 63,1% da participação das vendas, enquanto as lojas independentes contribuem com os outros 91,4% de lojas e 36,9% das vendas (Parente & Barki, 2017, com dados da AC Nielsen). Os 20 maiores grupos do setor detêm 44% de participação de mercado, o equivalente a R\$242,5 bilhões (ABRAS, 2021) (tabela 4).

Tabela 04

Dados do setor de autoserviço

	Faturamento nominal (R\$ bilhões)	% do faturamento sobre o autoserviço	No de lojas	No de check-outs	Número de funcionários
Setor autoserviço	554	100%	91.351	235.741	3.000.000
Segmento supermercado	409,6	74%	82.849	226.188	1.064.514
300 maiores empresas	351,8	64%	7.550	57.028	720.940
20 maiores empresas	242,5	44%	3.147	21.420	419.438

Nota. Fonte: ABRAS, 2021

Em 2021, o Carrefour Brasil se apresenta como líder do setor, com faturamento de R\$ 74,5 bilhões, por meio da operação de 721 unidades (tabela 5). Na sequência está a rede Assaí Atacadista, cujos números estão desmembrados do Grupo Pão de Açúcar (GPA), após cisão anunciada em setembro de 2020. A bandeira possui um total de 184 estabelecimentos e receita de R\$ 39,4 bilhões. Em 2020 foram 16 novas lojas e três conversões de hipermercados Extra para Assaí. Como efeito desta operação, o GPA passou a ser listado na terceira posição do Ranking, com faturamento de R\$ 31 bilhões (ABRAS, 2021). O grupo maranhense Mateus, uma das maiores potências do varejo alimentar do Norte e Nordeste do País, se apresenta em quarto lugar. Em 2020, a companhia faturou R\$ 14,3 bilhões, por meio da operação de 159 estabelecimentos operados nos estados do Maranhão, Pará e Piauí. Mais recentemente, em maio de 2021, o Grupo Mateus também começou a operar no Ceará. Na quinta posição está o Cencosud Brasil, que por meio da operação de 201 estabelecimentos movimentou R\$ 9,4 bilhões em 2020 (ABRAS, 2021).

Tabela 05

Ranking das 5 maiores empresas supermercadistas do Brasil

Classificação	Grupo	Bandeiras	Sede	Faturamento (em bilhões R\$)	%
1	Carrefour Comércio e Indústria LTDA	Carrefour hipermercado, Carrefour Bairro, Carrefour Express, Carrefour Drogaria, Carrefour Posto, Atacadão, Supeco, Carrefour Market, Carrefour.com	SP	74,5	13%
2	Assaí Atacadista		SP	39,4	7%
3	GPA- Alimentar	Pão de Açúcar, Extra Hipermercado, Minimercado Extra, Minuto Pao de Açúcar, Posto Extra, Drogaria Extra, Assaí e GPA Malls	SP	31	6%
4	Mateus Supermercados	Mix Atacarejo, Supermercados Mateus, Eletro Mateus e Camino Supermercados, Mateus App.	SP	14,3	3%
5	Cencosud Br Com.	Gbarbosa, Perini, Mercantil Rodrigues, Bretas, Prezunic	SP	9,4	2%
Total				554	30%

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor com dados do ABRAS 2021.

Parente e Barki (2017) afirmam que conforme o número de lojas de uma rede aumenta, esta exerce um poder de barganha maior com seus fornecedores, conquistando melhores condições de compra, entre outras economias de escala, tais como investimentos em tecnologia e gestão, logística, pesquisa e marketing. Por outro lado, podem enfrentar dificuldades no controle das operações, na flexibilidade e personalização das lojas às características do consumidor da região atendida, o que pode levar à insatisfação do cliente.

2.1.4 - O *e-commerce* do segmento supermercadista

A tecnologia é um elemento essencial na evolução do setor de autosserviço, impulsionando o desenvolvimento do formato supermercadista e a oferta de novos serviços ao consumidor. Os avanços na distribuição de eletricidade, de refrigeração, sistemas de transporte em massa entre outros, permitiram ganho de produtividade na operação, redução de custos e melhor alinhamento entre oferta e demanda (Gilchrist, 1949).

Na evolução supermercadista, o aprimoramento da experiência do cliente no espaço físico da loja sempre foi o foco dos investimentos. Nas últimas décadas, a automatização de processos e a oferta de *softwares* de vendas permitiram o registro e análise cada vez mais detalhada das informações de compras dos clientes, o que favoreceu o surgimento de novas técnicas de vendas (tais como *e-mail marketing*, venda casada, promoções exclusivas e segmentação), melhoria na disposição de produtos nas gôndolas, mudanças no *layout* das lojas, desenvolvimento do sistema *self-checkout* (em que o cliente pode finalizar a venda sozinho, sem necessidade de passar por um caixa) e o desenvolvimento de novos formatos de lojas, como o atacarejo.

Apesar de todo o avanço proporcionado pela tecnologia na experiência de compras do cliente, no que diz respeito à canais *online* com funções de venda, o chamado *e-commerce* ou comércio eletrônico, o segmento de varejo de alimentos ainda é pequeno (Gobacklog, 2019). Para ilustrar o grande desafio das empresas supermercadistas em comercializar seus produtos em lojas virtuais, segundo levantamento da consultoria Gobacklog (2019), das 50 maiores redes supermercadistas do país apenas 18 possuem *e-*

commerce. A entrada neste canal para pequenas e médias empresas é ainda mais difícil, já que demanda não só altos investimentos em tecnologia, mas também em logística.

Saunders (2019) apresenta dois fatores que contribuem para a baixa presença do segmento supermercadista nos canais de venda virtuais. Em primeiro lugar, compras de alimentos são essencialmente baseadas nas necessidades e, portanto, estão associadas a um alto grau de imediatismo, o que significa que a compra costuma ser feita de maneira mais conveniente nas lojas. Segundo, varejistas de alimentos têm sido mais lentos no desenvolvimento de serviços *online* do que outros setores, portanto muitos compradores ainda experimentam dificuldade na jornada de compras de alimentos *online*.

Sreeram, Kesharwani e Desai (2017) afirmam que a compra de mantimentos possui características específicas que exigem atenção no comércio eletrônico. Por haver a necessidade de se adquirir muitos itens de diferentes atributos em quantidades variadas, ao escolher uma empresa para as compras *online*, os consumidores buscam não apenas uma plataforma visualmente agradável, mas também fácil de navegar, com disponibilidade de ampla gama de produtos e que entregue a compra na porta em um momento conveniente.

Os fatores apresentados por Saunders (2019) e Sreeram *et al.* (2017) são confirmados pela APAS (2019) que identificou que os dois principais motivos de não utilização de *e-commerce* para compras de alimentos são a preferência do consumidor por ver e escolher os produtos ao vivo (57%) e por ter o produto em mãos imediatamente (52%).

Hansen (2008) afirma que os não adotantes atribuem uma maior complexidade para compras de supermercado *online* do que consumidores adotantes. Uma vez quebrada a barreira da experiência de compras virtual, os clientes têm uma percepção de maior vantagem relativa e menor complexidade, em comparação com consumidores que nunca compraram nada na internet ou com consumidores que já adquiriram bens ou serviços na internet, mas não mantimentos (Hansen, 2008).

2.1.5 - Perspectivas para o setor

Apesar dos desafios, há muito potencial a ser explorado neste canal para o setor supermercadista, não só no Brasil, mas em diversas partes do mundo. Na Europa, o valor com compras em supermercados *online* deve atingir £ 197 bilhões até o final de 2021 (Singh, 2019), tornando-se o canal de varejo mais procurado por muitos consumidores (Martin, Mortimer, & Andrews, 2015). Este crescimento no varejo de supermercado *online* reflete uma transformação digital do setor de alimentos, impulsionado por empresas como a Amazon nos EUA e a Ocado no Reino Unido.

Nos EUA, a Amazon tem feito diversos movimentos na direção do segmento varejista de alimentos e forçando empresas tradicionais, como Walmart e Target, a repensar as estratégias de vendas de mantimentos. A ampliação do serviço Amazon *Fresh* (plataforma de compras de supermercados *online*, com opções de *delivery* ou retirar na loja) para grandes centros urbanos e a aquisição da rede de alimentos frescos Whole Foods foram dois passos de grande impacto no setor. Desde a aquisição da Wholefoods, por exemplo, a entrega gratuita de produtos através do *Amazon Prime Now* (serviço de entregas rápidas), e os descontos para os membros *Prime* já são os maiores propulsores do crescimento de vendas da rede (Novarejo, 2018). Mais recentemente, a Amazon também divulgou a intenção de lançar uma rede de supermercados.

Toda essa diversificação dos canais de compra está mudando os consumidores das mercearias *offline* tradicionais para lojas *online* e tem produzido mudanças significativas no comportamento do consumidor. Atualmente nos EUA apenas 3% das vendas de supermercados ocorrem *online*. No Reino Unido e Coreia do Sul este número ultrapassa os 15% (Thommas, 2019).

No Brasil, de acordo com estudo nacional da APAS (2019), o percentual de consumidores brasileiros que compram itens de supermercado pela internet chegou a 15%, enquanto em 2017 esse valor era de apenas 2%. No grupo de pessoas na faixa entre 16 e 34 anos, esse percentual sobe para 18%, o que mostra a tendência do consumidor mais jovem em utilizar novos canais de compras.

Esse crescimento tão expressivo é impulsionado por alguns fatores externos, como o surgimento de empresas de logística que realizam entregas de produtos, tais como Meu Mercado em Casa, Rappi, James *Delivery*, Supermercado *Now*, *The Cornershop* e *Site Mercado*. A entrada de Clubes de compras de supermercado virtuais, como a *Shopper*, também vem estimulando o consumidor a experimentar formatos de compras de mercadorias *online*.

Segundo a consultoria Gobacklog (2019), utilizando dados de projeção global realizada pela empresa Statista, 20% do consumo de produtos de supermercado serão feitos por comércio eletrônico até o ano de 2025. Diante deste cenário, as empresas do segmento devem acompanhar a mudança de comportamento dos consumidores e se preparar para atender às novas expectativas do mercado.

Desde 2020, a quarentena causada pela pandemia do Coronavírus impulsionou a mudança dos hábitos de compras dos brasileiros, alterando rapidamente a demanda pelos canais virtuais das redes supermercadistas e parceiros. A preocupação com questões de saúde e bem-estar nos locais públicos gerou uma diminuição das visitas às lojas e um aumento na procura por compras *online*. Nota da ABRAS em março de 2020 ilustra o cenário que se colocou para o setor: “Tivemos uma mudança rápida no hábito de consumo da população, que tem priorizado a alimentação dentro do lar. O segmento está se preparando com o aumento dos estoques e ampliando seus centros de distribuição para atender a demanda *delivery*”.

Apesar de a quarentena se apresentar como um cenário temporário, análise da ABRAS entre redes supermercadistas em setembro de 2020 mostra que dificilmente o número de usuários do *e-commerce* retornará aos níveis pré-pandemia (Souto, 2020). Empresas do setor relatam um forte aumento no período crítico da quarentena e um pequeno recuo nos meses seguintes: “ O processo de consolidação do *e-commerce* no varejo supermercadista é algo que vem tomando forma nos últimos anos, mas, com a chegada da pandemia, é notável que a operação de vendas *online* das empresas do setor tomou um novo rumo.” (Souto, 2020, p.41). Dado o grande avanço e aprendizado dos supermercadistas de todos os tamanhos no *e-commerce* no ano de 2020, a tendência do setor é de preservar a multicanalidade de vendas, ao mesmo tempo em que o consumidor

evolui na experiência de compra mista em canais digitais e físicos, conforme a conveniência (ABRAS, 2021).

2.1.6 - Encontros de serviço *online*

Mohr e Bitner (1995) definem um encontro de serviço como um conjunto de duas etapas. Primeiro o resultado de um serviço (ou seja, o que o cliente recebe durante a transação) e segundo o processo de entrega do serviço (ou seja, a forma como o resultado é entregue ao cliente) (Figura 4). Um cliente que experimenta várias transações com o mesmo serviço com uma empresa desenvolverá um julgamento global da superioridade ou inferioridade da qualidade dos serviços prestados (Bitner & Hubbert, 1994), de acordo com a avaliação das experiências em cada uma das etapas da transação. Este julgamento global é conhecido como qualidade de serviço percebida (Massad *et al.*, 2004).

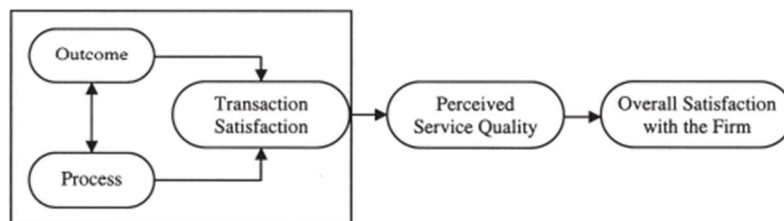


Figura 04. Definição de encontro de serviço

Fonte: Mohr e Bitner (1995)

Na *web*, os clientes se engajam em encontros de serviço com uma empresa visitando seu *site*, navegando por ele, pesquisando informações sobre produtos e serviços, comunicando-se com representantes de serviço e, talvez, com a compra de um produto ou serviço (Massad *et al.*, 2004).

Bitner *et al.* (2000) afirma que a tecnologia pode ser usada de forma autônoma pelos clientes para melhorar a eficiência da sua própria experiência no encontro de serviços, permitindo customização ou melhorando a recuperação do serviço. Para que esses benefícios ocorram, as empresas devem envolver de perto os clientes no processo de implementação dos canais virtuais e criar um ambiente de diálogo (Bitner *et al.*, 2000).

O avanço do *e-commerce* vem mudando rapidamente a forma como o valor é criado e entregue aos clientes. A disposição dos compradores em oferecer sugestões sobre as áreas onde as ações de melhoria devem ser direcionadas é um típico reflexo do papel de cocriação dos clientes em sua própria experiência de consumo (Izogo & Jayawardhena, 2018). A vontade dos compradores de aconselhar os varejistas em áreas que precisam de ações de melhoria apoiam o papel de cocriação dos clientes enfatizado na lógica dominante do serviço no marketing (Vargo & Lusch, 2004).

De acordo com Vargo e Lusch (2004), quando os consumidores e as empresas colaboram entre si através de interações, o resultado é a cocriação de valor. Assim, à medida que as empresas e os compradores trabalham juntos para evitar ocasiões que levam à falha do serviço e, conseqüentemente, melhorar a qualidade de experiências, eles estão cocriando valor. Uma maneira de reduzir resultados comportamentais desfavoráveis é reduzir os incidentes que levam à falha do serviço e fazer esforços sinceros e imediatos para recuperar serviços com falha (Izogo & Jayawardhena, 2018).

O recente crescimento do varejo multicanal vem empurrando os varejistas para a criação de vários pontos de contato com o cliente, com o objetivo de fornecer uma experiência com a marca perfeita, sincronizada (Verhoef, Kannan, & Inman, 2015) e centralizada no cliente (João & Pastore, 2019). Nesse sentido, o alinhamento de ofertas, serviços e campanhas entre os diferentes canais de contato com o cliente é essencial (Brynjolfsson, Hu, & Rahman, 2013). No entanto, é necessário que as empresas levem em consideração as diferenças fundamentais nos efeitos das expectativas dos clientes, percepções de qualidade e níveis de satisfação entre os canais *online* e canais *offline*, para criar estratégias adaptadas a cada contexto. A suposição de que os clientes utilizam os canais de maneira semelhante, e que estratégias idênticas funcionem igualmente bem, pode ser prejudicial para as organizações varejistas (Hult, Sharma, Morgeson, & Zhang, 2018).

2.2 - A evolução da pesquisa sobre falhas e recuperação de serviços no *e-commerce*

O tema “insatisfação” (*dissatisfaction*), “falhas de serviço” (*service failure*) e “recuperação de serviços” já foi amplamente explorado na literatura de administração e

marketing. Uma busca na base de dados *Web of Science* para estas três palavras-chave combinadas por meio do operador OR (*dissatisf** OR “*service failur**” OR “*service recover**”), selecionando-se apenas artigos nas áreas de *business* ou *administration* produziu 2.139 resultados (pesquisa realizada em 08 de agosto de 2020). A análise dos resultados da pesquisa identificou um volume de artigos relacionados à insatisfação no trabalho e outros temas referentes à área de recursos humanos. Foi então aplicado o operador NOT para retirar artigos que contivesse a palavra JOB no título, chegando-se então ao número de 2010 artigos.

Quando o leque da busca é reduzido para avaliar apenas artigos que tratam deste tema no ambiente do *e-commerce*, observa-se um volume muito menor de artigos publicados. Uma busca na base de dados *Web of Science*, utilizando as mesmas palavras chave da busca anterior, porém acrescentando as palavras “*e-commerce*”, “*e-retailing*”, “*online retail**” e “*online shopping*”, intermediado pelo operador AND (*dissatisf** OR “*service failur**” OR “*service recover**”) AND (*e-commerce* OR *e-retail** OR “*online shopping*” OR “*online retail**”), produziu apenas 65 artigos (pesquisa realizada em 08 de agosto de 2020).

Uma análise do conteúdo dos títulos e resumos dos 65 artigos descartou da lista cinco produções que tratavam especificamente da satisfação do cliente com o corpo como um moderador da decisão de compra em *sites* de varejo de vestuário. O artigo Agag (2019) foi retirado por se tratar de um estudo no *e-commerce* B2B; Wei (2017) foi descartado por não conter a análise dos resultados da pesquisa e, por fim, Reiner, Natter e Skiera (2014) também foi retirado por se tratar de um estudo sobre leilões de pagamento por lance. O resultado da análise de conteúdo gerou, portanto, uma lista de 57 artigos alinhados com o tema da insatisfação do cliente, falhas de serviço e processos de recuperação de serviços no ambiente de *e-commerce*, objeto do presente estudo.

Uma avaliação do gráfico da evolução de publicações sobre insatisfação do cliente e falhas de serviço, gerado na ferramenta *Clarivate Analytics*, posiciona as primeiras citações de forma tímida na década de 70, com um aumento de interesse na década de 90. É possível observar na figura 05, na cor vermelha, os estudos referentes especificamente sobre o ambiente de *e-commerce*. Os primeiros artigos despontam em 2001, período de

expansão da internet e de tecnologias de autoatendimento *online*, tais como *sites* de compras e serviços bancários.

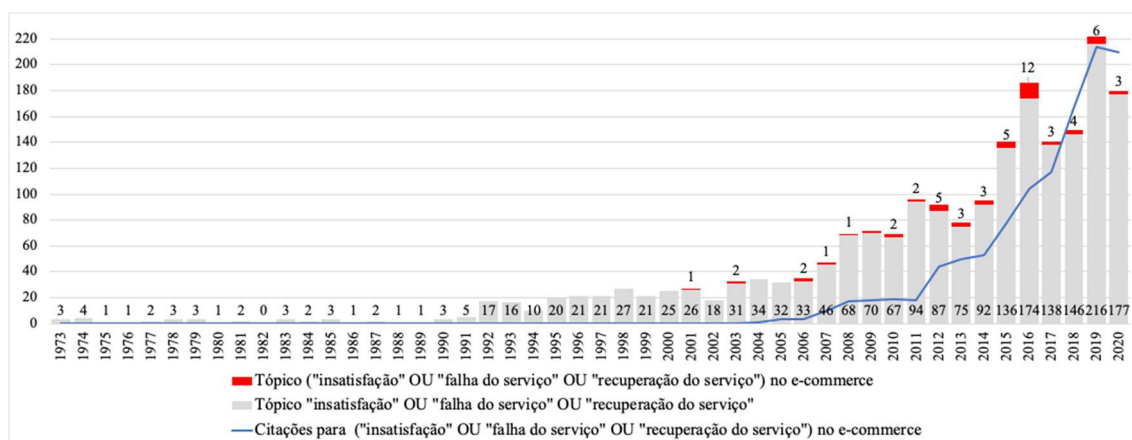


Figura 05. Evolução de publicações sobre "insatisfação", "falha do serviço" OU "recuperação de serviço"
Fonte: *ISI Web of Science* (2020)

Apesar do crescimento da produção sobre a insatisfação do cliente e falhas de serviço, especialmente nos últimos cinco anos, os estudos relacionados ao ambiente de *e-commerce* apresentam uma evolução tímida (Figura 5). Considerando a relevância do tema para as organizações varejistas, especialmente num contexto de jornada do cliente cada vez mais multicanal, destaca-se a importância do presente estudo.

2.2.1 - Principais artigos, autores e periódicos

Os 10 estudos mais relevantes em número de citações concentram mais da metade de todas as citações para a base (56%), com destaque para Rodgers e Harris (2003), com 174 citações, o que representa 16% do total (Tabela 6).

Na análise dos países mais produtivos, destaca-se os Estados Unidos, com 21 das 57 publicações e também com o maior número de citações, 693. A Inglaterra é o segundo colocado, seguido da China (Figura 6). A concentração de publicações nos Estados Unidos pode ser justificada pela combinação da atuação de grandes empresas no setor supermercadista *online*, tais como Amazon, Walmart e Target, pelo alto investimento em tecnologia no setor de serviços e pela importância do setor de serviços no PIB (Santandertrade, 2019). A alta concentração centros de estudos, congressos e atividades

relacionadas ao entendimento do consumo online no país também justificam o maior volume de produção.

Tabela 06

Artigos mais relevantes em número de citações

	Autores	Artigo	Periódicos	Ano de publicação	Citações no WoS	Participação no total de citações
1	Rodgers, S; Harris, MA	Gender and E-commerce: An exploratory study	JOURNAL OF ADVERTISING RESEARCH	2003	174	16%
2	Griffis, SE; Rao, S; Goldsby, TJ; Niranjan, TT	The customer consequences of returns in online retailing: An empirical analysis	JOURNAL OF OPERATIONS MANAGEMENT	2012	81	7%
3	Holloway, BB; Beatty, SE	Satisfiers and dissatisfiers in the online environment - A critical incident assessment	JOURNAL OF SERVICE RESEARCH	2008	55	5%
4	Rao, S; Griffis, SE; Goldsby, TJ	Failure to deliver? Linking online order fulfillment glitches with future purchase behavior	JOURNAL OF OPERATIONS MANAGEMENT	2011	54	5%
5	Balaji, MS; Khong, KW; Chong, AYL	Determinants of negative word-of-mouth communication using social networking sites	INFORMATION & MANAGEMENT	2016	54	5%
6	Lin, HH; Wang, YS; Chang, LK	Consumer responses to online retailer's service recovery after a service failure A perspective of justice theory	MANAGING SERVICE QUALITY	2011	49	4%
7	Elbeltagi, I; Agag, G	E-retailing ethics and its impact on customer satisfaction and repurchase intention A cultural and commitment-trust theory perspective	INTERNET RESEARCH	2016	44	4%
8	Massad, N; Heckman, R; Crowston, K	Customer satisfaction with electronic service encounters	INTERNATIONAL JOURNAL OF ELECTRONIC COMMERCE	2004	36	3%
9	Ramanathan, R	E-commerce success criteria: determining which criteria count most	ELECTRONIC COMMERCE RESEARCH	2010	34	3%
10	Goetzinger, L; Park, JK; Widdows, R	E-customers' third party complaining and complimenting behavior	INTERNATIONAL JOURNAL OF SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT	2006	33	3%
Demais artigos					492	44%
Total					1106	100%

Nota. Fonte: *ISI Web of Science* (2020)

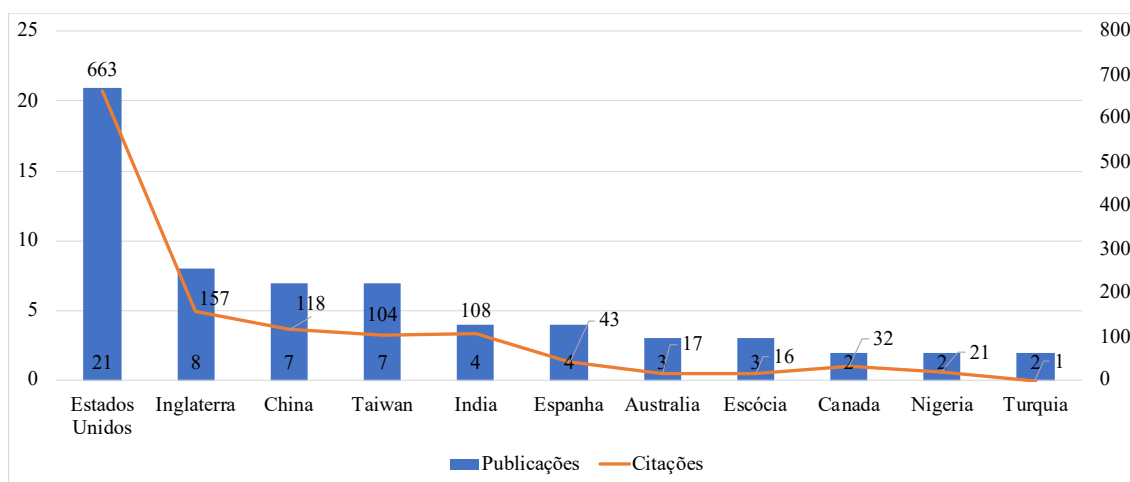


Figura 06. Produção e quantidade de citações dos 10 países mais produtivos

Fonte: *ISI Web of Science* (2020)

A análise dos autores mais relevantes em quantidade de publicações apresenta alta dispersão, com oito autores possuindo dois estudos cada e o restante da base de autores com uma publicação cada (Figura 7). Em quantidade de citações, destacam-se os autores Goldsby T.J., Griffis, S.E. e Rao S. que produziram juntos os artigos 2 e 4 (ver na tabela 6), gerando juntos 136 citações. Apesar de terem juntos apenas um artigo publicado (artigo 1 da tabela 6), Roger, S. e Harris, M.A. possuem 174 citações, o que representa 16% do total de citações para o tema.

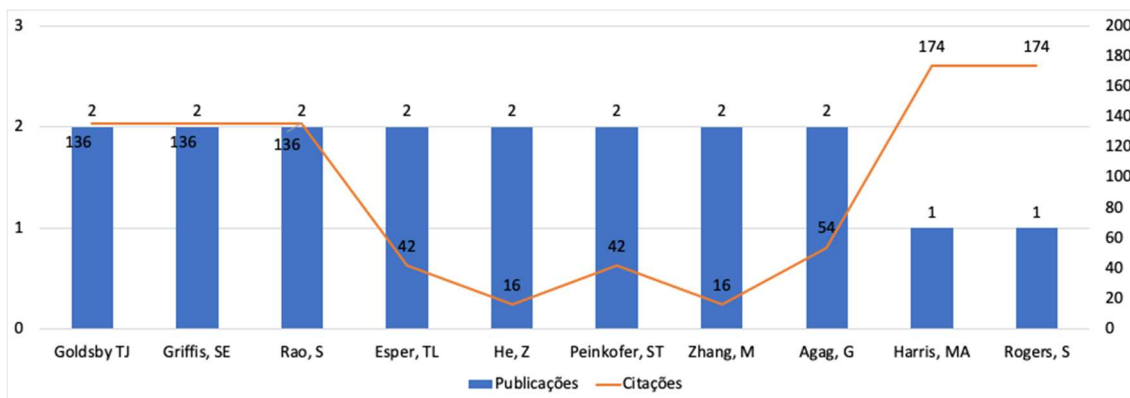


Figura 07. Produção e quantidade de citações dos autores mais relevantes

Fonte: *ISI Web of Science* (2020)

2.2.2 - Principais palavras-chave informadas na produção

Fazendo uso do *software Vosviewer* (Van Eck & Waltman, 2009), foi possível mapear as principais palavras-chave informadas pelos autores nos artigos. Para a

construção da figura 08, optou-se pela ocorrência mínima de cada palavra de cinco vezes, o que resultou em 33 palavras-chave. Cada cor no mapa representa um *cluster* (ou grupo de palavras) e cada palavra no mapa é representada por um ponto (nó). A proximidade dos pontos no mapa indica a proximidade das palavras entre si: quanto mais próximas no mapa, mais próximas elas aparecem nas publicações. Quanto mais grossas as linhas de ligação, mais forte também é a conexão entre as palavras. O diâmetro do ponto é proporcional à relevância da palavra e indica a quantidade de vezes que ela aparece no grupo de artigos considerados.

O mapa da figura 8 apresenta três *clusters* distintos de termos, identificados pelas diferentes cores e pela proximidade dos termos entre si. O *cluster* azul aborda os impactos da falha de serviço no comportamento do cliente, motivos de insatisfação e nível de confiança; tais assuntos podem ser identificados através das palavras “*impact*”, “*customer satisfaction*” e “*service failure*”. O *cluster* verde sugere um grupo de publicações voltadas para o entendimento da falha do serviço e das melhores práticas de recuperação do serviço sob a perspectiva da organização, como criação de modelos de atuação, identificação de moderadores e determinantes da satisfação do cliente, assuntos identificados pelas palavras-chave “*performance*”, “*model*” e “*service quality*”. O *cluster* vermelho aponta para um grupo de estudos voltado para as emoções e as dimensões de justiça percebidas pelo cliente no processo de recuperação do serviço, o que pode ser identificado pela ocorrência das palavras “*justice*”, “*perceived justice*” e “*organizational justice*”, este tema será abordado na sessão sobre recuperação do serviço no *e-commerce*.

Na análise do conteúdo dos 57 artigos da base, chama a atenção o fato de apenas um estudo se debruçar sobre o setor alimentício. Lennon, Ha, Johnson, Jasper, Damhorst e Lyons (2009) investigam longitudinalmente as compras *online* de consumidores rurais de alimentos em função da satisfação e insatisfação com o varejo local. O fato de haver um único artigo disponível sobre insatisfação do cliente e falhas do serviço no *e-commerce* do setor alimentício chama a atenção para a necessidade de se investigar melhor este tema.

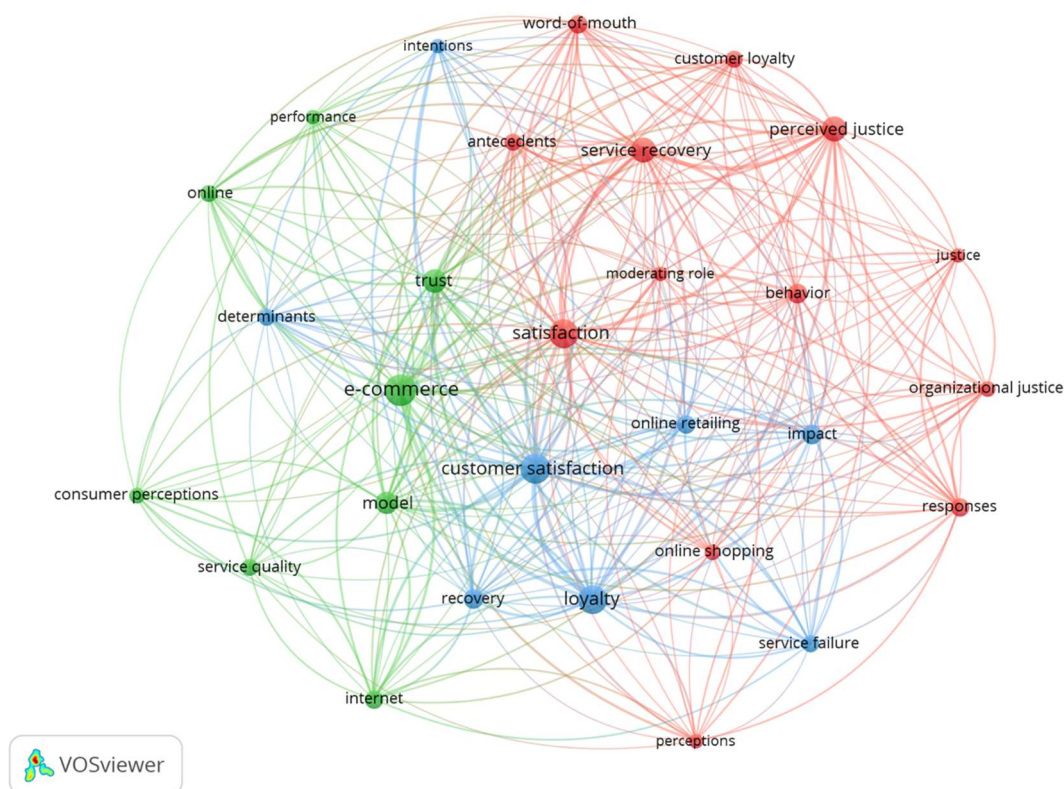


Figura 08. Redes de palavras-chave das publicações

Fonte: *ISI Web of Science* (2020), elaborado pelo *VosViewer*.

2.3 - Falhas de serviço no *e-commerce* varejista

Como visto na sessão anterior, a falha do serviço pode ser analisada sob a perspectiva da organização, ou do cliente. Palmer, Beggs e McMullan (2000), por exemplo, afirmam que a falha de serviço é "qualquer situação em que algo deu errado, independentemente de responsabilidade" (p. 515). Numa perspectiva voltada ao cliente, Zeithaml, Berry e Parasuraman (1993) afirmam que falhas ocorrem como resultado das percepções de comportamentos iniciais da entrega de serviço abaixo das expectativas do cliente. Já para Bitner *et al.* (1990), as falhas de serviço podem ser entendidas como encontros de serviço desfavoráveis que levam à insatisfação do cliente.

Um dos primeiros autores a se debruçar sobre o tema das falhas de serviço, Adams (1965) afirma que uma característica distintiva dos processos de troca é que o seu resultado tem o potencial de ser percebido como justo ou injusto. A partir desta afirmação, boa parte da insatisfação do cliente pode ser explicada pela percepção do cliente de um

processo de troca injusto, além de outras variáveis, tais como a recomendação e a intenção de recompra (Adams, 1965).

Apesar da premissa de que a internet não muda os princípios fundamentais de marketing e que o entendimento alcançado a partir de falha de serviço *offline* é altamente relevante no ambiente *online* (Holloway & Beatty, 2003), Cho (2011) indicou que poucos estudos examinaram os aspectos negativos da satisfação, tais como a insatisfação e comportamento de reclamação, no contexto *online*.

Holloway e Beatty (2008) afirmam que as fontes de encontros de serviço *online* são muito diferentes da entrega de serviço tradicional, especialmente pela substituição das interações interpessoais pela experiência do autosserviço com a tecnologia. Pesquisas anteriores ilustram o impacto substancial da tecnologia e da falta de interação do funcionário nas atitudes e comportamentos dos consumidores (Meuter, Ostrom, Roundtree, & Bitner, 2000; Parasuraman & Grewal 2000; Shankar, Smith, & Rangaswamy, 2003) e o surgimento de outros fatores críticos da experiência de serviço *online*, tais como privacidade, entrega no prazo e facilidade de navegação (Holloway & Beatty 2003; Celsi & Gilly 2003).

Diversos estudos já analisaram os aspectos da satisfação do cliente com experiências de serviço na internet (Singh & Sirdeshmukh, 2000; Szymanski & Hise, 2000; Janda, Trocchia, & Gwinner, 2002; Ding, Hu, & Sheng, 2011; Rose, Clark, Samouel, & Hair, 2012; Parasuraman, Zeithaml, & Malhotra, 2005). Porém a satisfação e a insatisfação do cliente neste ambiente devem ser analisadas como duas métricas diferentes, já que são parcialmente, mas não completamente dependentes (Chen & Wells, 2001; Goetzinger *et al.*, 2006).

Em uma série de entrevistas com desenvolvedores web, Chen e Wells (2001) identificaram três grupos de atributos que impactam na satisfação de formas diferentes: No primeiro grupo, chamado de bipolar, estão elementos que podem impactar tanto a satisfação quanto a insatisfação. Uma avaliação muito positiva, evocaria satisfação, enquanto uma avaliação negativa evocaria insatisfação (por exemplo: simplicidade, acessibilidade, potência, eficiência, suporte, segurança e manutenção). O segundo grupo, chamado de unipolar negativo, apenas descreve, explica ou prevê insatisfação (por

exemplo: dissonância, mau comportamento, insuficiência, feiura, inutilização, confusão e rigidez). Neste grupo, quanto mais negativa a avaliação se torna, mais insatisfação será evocada, mas melhorar esses pontos não garante satisfação. O último grupo, chamado unipolar positivo, descreve, explica ou prevê satisfação (por exemplo: entretenimento, comunicação, flexibilidade, congruência, personalização). Esses atributos mostram que o oposto da satisfação não é necessariamente insatisfação, mas sim a falta de satisfação.

Tal resultado está alinhado com o estudo de Oliver (1997), que afirma a existência de atributos “satisfatórios bivalentes”, “satisfatórios monovalentes” ou “insatisfatórios monovalentes”. “Satisfatórios bivalentes” têm o potencial de evocar reações positivas e negativas. “Satisfatórios monovalentes” são aqueles que são propensos a levar à satisfação, mas raramente, ou nunca, são as causas da insatisfação. São por exemplo recursos de serviço que agradam o consumidor, mas não são percebidos como um problema se não existirem. Atributos “insatisfatórios monovalentes”, por outro lado, podem contribuir para a insatisfação, mas é improvável que causem satisfação.

Esta afirmação impacta significativamente a prática do *e-commerce*. Se a satisfação e insatisfação fossem meros reversos, o objetivo de maximizar a satisfação do consumidor seria apropriado como métrica para as organizações. No entanto, se forem considerados conceitos parcialmente independentes, as práticas que levam diretamente à maximização da satisfação não necessariamente levarão diretamente à minimização da insatisfação. Esses dois objetivos, portanto, devem ser perseguidos separadamente e simultaneamente com ações diferentes pelas organizações (Chen & Wells, 2001).

Diversos estudos enfatizam a importância da confiança no contexto da experiência de compra *online* (Klaus, 2013; Izogo & Jayawardhena, 2018). Dado que a confiança evolui com o tempo e varia de acordo com a experiência de compra (Beldad, de Jong, & Steehouder, 2010), é lógico argumentar que a regularidade da experiência de compra não leva apenas à confiança; compradores que confiam em um fornecedor *online* com base em suas experiências positivas anteriores podem se envolver em boca a boca positivo, enquanto os compradores que não confiam em um fornecedor *online* porque tiveram experiências negativas podem se envolver em boca a boca negativo ou colocar um depoimento negativo em *sites* terceiros. Arrependimentos também podem ter um efeito negativo na confiança pois quando a experiência real fica aquém da experiência esperada

um sentimento negativo sobre a credibilidade da empresa se desenvolve (Izogo & Jayawardhena, 2018).

Portanto, falhas de serviço podem resultar em custos significativos para a organização, como perda de clientes e boca a boca negativo (Bitner *et al.*, 2000), além de ser um fator determinante no comportamento de mudança do cliente (McCollough *et al.*, 2000; Roos, 1999). Goetzinger *et al.* (2006), por exemplo, afirmam que reclamações *online* por *sites* de terceiros são importantes para os varejistas eletrônicos pois o boca a boca negativo instigado por essas reclamações pode ser devastador para os resultados operacionais e, embora seja difícil identificar a amplitude e o alcance exatos, é seguro presumir que as reclamações são amplamente acessíveis aos consumidores.

2.4 - Motivos de insatisfação com a experiência no *e-commerce*

As reclamações mais frequentes no *e-commerce* incluem problemas com atendimento ao cliente, regras de negócios confusas ou insatisfatórias, problemas de entrega, defeito do produto, problemas com serviço pós-venda ou pagamento (Cho, Im, Hiltz, & Fjermestad, 2002; Bijmolt, Huizingh, & Krawczyk, 2014), e violação da privacidade do cliente (Forbes, Kelley, & Hoffman, 2005). Contudo, esses pontos críticos podem diferir dependendo da estrutura do *site* e do segmento (Latif & Uslu, 2019).

O estudo de Meuter *et al.* (2000), foi um dos primeiros a investigar os fatores críticos de (in)satisfação com o uso de tecnologias de autoatendimento (interfaces tecnológicas que permitem ao consumidor interagir com a empresa sem o envolvimento direto de um funcionário), tais como caixas eletrônicos, aplicativos de compras e *sites* de compras de varejo. Utilizando-se da Técnica do Incidente Crítico (TIC), através de *web-survey*, os pesquisados eram estimulados a descrever uma experiência com serviços de autoatendimento, além de responder a perguntas sobre comportamento de reclamação, indicação a conhecidos e intenção de recompra. Os autores categorizaram os incidentes críticos coletados entre satisfatórios e insatisfatórios, e dentro de cada um identificaram grupos ofensores da (in)satisfação dos consumidores (Tabela 7). A amostra total foi de 823 respondentes, sendo que destes, 364 descreveram incidentes insatisfatórios (44%).

Tabela 07

Estudo de Meuter *et al.* (2000): Grupos de incidentes insatisfatórios e resultados

Grupo	Incidentes insatisfatórios	Descrição	%
1	Falha da tecnologia	Falhas técnicas devido ao mau funcionamento da tecnologia, havendo erros no momento em que o cliente interage com a interface tecnológica.	46%
2	Falha no processo	A tecnologia funcionou perfeitamente, mas houve algum tipo de falha ou problema com o processo após a interação cliente-tecnologia. Estes incidentes foram divididos em dois subgrupos.	17%
3	<i>Design</i> pobre	Casos relacionados a sistemas de prestação de serviços mal projetados, que causam impacto na usabilidade da tecnologia. Estes incidentes foram divididos em dois subgrupos.	36%
3.a	Problema no <i>design</i> da tecnologia	As tecnologias de autoatendimento funcionam perfeitamente, mas o cliente fica descontente.	17%
3.b	Problema no <i>design</i> do serviço	A tecnologia de autoatendimento funcionou perfeitamente, mas algum outro aspecto no projeto do serviço não agradou o cliente.	19%
4	Falha do cliente	Quando os consumidores reconhecem que a falha na utilização da tecnologia de autoatendimento poderia ser atribuída, ao menos em parte, às suas próprias ações.	4%

Nota. Fonte: Meuter *et al.* (2000)

Meuter *et al.* (2000) apontam como viés do estudo o fato de a coleta de dados ter sido feita através de um questionário via *web*, portanto os respondentes naturalmente já tinham alguma familiaridade com tecnologias de autoatendimento e poderiam apresentar reações diferentes do que uma amostra que incluía usuários menos experientes. Figueiredo, Santos, Carneiro e Araujo, (2012) replicaram o estudo de Meuter *et al.* (2000) na cidade do Rio de Janeiro, reforçando os achados do estudo de Meuter *et al.* (2000).

Holloway e Beatty (2003) determinaram seis categorias de insatisfação no serviço prestado por empresas varejistas *online* (Tabela 8), que podem ser comparadas com os quatro tipos de incidentes insatisfatórios identificados por Meuter *et al.* (2000) (Holloway & Beatty, 2003). As categorias “falha de tecnologia” e “*design* pobre” são semelhantes à segunda maior categoria de Holloway e Beatty (2003), “problemas de *design* de sites” e a categoria “falha do processo” é semelhante à falha mencionada com mais frequência, “problemas de entrega”.

Holloway e Beatty (2003) aplicaram uma *survey* a um grupo de 295 estudantes universitários que tiveram uma experiência de compras virtual insatisfatória num período

máximo de seis meses e utilizaram o método de análise de conteúdo para avaliar os resultados. “Problemas de entrega” foi identificado como ofensor na satisfação com a experiência de compras *online* (46,6%), enfatizando o papel importante que a logística desempenha para o sucesso da empresa, enquanto problemas de navegação, pagamento e questões de segurança ilustram a necessidade de várias melhorias em relação ao *design* do *site*. Da mesma forma, a alta frequência de problemas de atendimento ao cliente (13,8%) destaca a necessidade de melhorias nos processos de atendimento e treinamento para um contato direto bem-sucedido com o cliente (Tabela 08).

Apesar de o estudo de Meuter *et al.* (2000) avaliar uma ampla gama de tecnologias de autoatendimento (de vídeo e telefone a *ATMs*) e Holloway e Beatty (2003) se concentrarem em encontros de serviço *online* insatisfatórios, é importante destacar que ambos os estudos relatam comportamento de reclamação surpreendentemente alto, quase 58% no estudo de Holloway e Beatty (2003) e 51% em Meuter *et al.* (2000), o que sugere fortemente que os clientes podem estar mais propensos a reclamar *online* do que em um ambiente de compra tradicional. Assim, a tecnologia está desempenhando um papel fundamental em facilitar as reclamações do cliente (Bitner *et al.*, 2000).

Holloway e Beatty (2008) consideram que o sequencial da natureza da prestação de serviços *online* também é crítico para uma gestão eficaz do processo. Isso significa que os fatores de pré-venda (como por exemplo a experiência com o processo de compras no *site*) devem ser analisados separadamente dos fatores de pós-venda (como o processo de entrega). Ao analisar uma série de atributos pelo seu potencial de satisfação ou insatisfação, Holloway e Beatty (2008) identificaram que a dimensão de pré-venda (tais como *design* e interação com o *site*) domina como impulsionador da satisfação (59,4% versus 20,3%) e a dimensão pós-venda (como satisfação e confiabilidade) predomina no caso de insatisfação (64,2% versus 29,2%). Esse achado reforça a necessidade de distinguir os motivadores de satisfação dos de insatisfação na avaliação dos resultados da organização.

A falha operacional na entrega de pedidos no varejo *online* chama a atenção nos estudos sobre compras no *e-commerce*, pois causa forte impacto no comportamento de compra futuro do consumidor, tais como redução no *ticket* médio do pedido e diminuição na frequência de compra (Rao, Griffis, & Goldsby, 2011; Holloway & Beatty, 2003;

Holloway & Beatty, 2008). Um ponto de destaque no comportamento de reclamações do processo de entrega é que quanto mais longa a espera pela chegada, maior a ansiedade do cliente e maior a sua retaliação com a marca, sendo que clientes que experimentam as esperas mais longas por seus pedidos atrasados, se tornarem a comprar da mesma empresa, apresentam-se mais ansiosos do que clientes que não tiveram problemas (Rao *et al.*, 2011).

Tabela 08

Estudo de Holloway e Beatty (2003): Categorias de falhas de serviços no ambiente *online* e resultados

Tipo de falha de serviço	%
Problemas de entrega	46,6
Atraso de entrega	20
Pedido não entregue	11,3
Entrega de pedido errado	9,3
Produto entregue em tamanho errado	4,4
Produto danificado durante a entrega	1,6
Problemas no design do site	16,6
Problemas na navegabilidade	5,1
Produto mal apresentado	4,2
Informações insuficientes	3,1
Produto constando erroneamente em estoque	2,9
Informações incorretas	1,3
Problemas no serviço de atendimento	13,8
Serviço de suporte ao cliente deficiente	5,8
Comunicação com a empresa deficiente	4
Políticas de devolução injustas	3,1
Políticas de devolução pouco claras	0,9
Problemas no pagamento	12,2
Cobrança errada no cartão de crédito	5,1
Processo de compras no site é confuso	3,8
Dificuldades no site durante o pagamento	3,3
Problemas com a qualidade do produto	5,3
Cliente insatisfeito com qualidade do produto	5,3
Problemas de segurança	3,8
Cartão de crédito fraudado	1,8
Interpretação errada da propaganda	1,3
Dados pessoais disponibilizados para terceiros	0,7
Miscelânea	1,7
Consumidor cometeu um erro	0,7
Varejista cobrou alguns clientes mais que outros	0,2
Falta de informação personalizada no site	0,2
Outros	0,6

Nota. Fonte: Holloway & Beatty (2003)

Em resumo, mesmo que o cliente opte por perdoar, ele não se esquece das falhas operacionais anteriores. Tentar evitar a ocorrência de erros futuros não é o suficiente para

o sucesso da operação. A tratativa dada aos pedidos atrasados impacta fortemente nos indicadores, portanto tentar diminuir o atraso da entrega é essencial para diminuir a retaliação do cliente com a marca (Rao *et al.*, 2011).

2.5 - A recuperação de serviço

Na área de serviços, erros são inevitáveis (Hart *et al.*, 1990). Considerando a nova lógica dominante do marketing (Vargo & Lush, 2004), toda a interação do cliente com uma organização é passível de erros, sendo essencial oferecer estratégias de recuperação de serviços eficazes. Estudos anteriores mostram que custa cinco vezes mais substituir um cliente do que retê-lo (Hart *et al.*, 1990) e que uma experiência negativa não só deixa os clientes insatisfeitos, mas também os incentiva a compartilhar sua experiência negativa com outras pessoas (Barari, Ross, & Surachartkumtonkun, 2020). Além disso, em comparação com recuperações de serviço malsucedidas, recuperações bem-sucedidas reduzem a probabilidade de saída e aumentam os gastos do cliente (Sengupta, Ray, Trendel, & Vaerenbergh, 2018).

A recuperação de serviços é definida como uma ação ativa da empresa prestadora de serviços a fim de resolver uma reclamação do cliente sobre uma falha de serviço percebida, é um momento crítico que oferece uma oportunidade valiosa para a empresa reverter a insatisfação da primeira experiência (Grönroos, 1988). Quando ocorrem falhas na experiência com o prestador de serviços, os clientes esperam recuperações eficazes (Bitner *et al.* 1990; Ong & Teh, 2016). No entanto, apesar dos benefícios oferecidos por ações de recuperação, estudos anteriores mostram que mais da metade dos clientes tem sentimentos negativos sobre uma organização depois de passar pelo processo (Hart *et al.*, 1990; Tax & Brown, 1998), mostrando o desafio da retratação eficaz para as empresas de serviço.

Hart *et al.*, (1990) afirma que as empresas passaram as últimas décadas buscando sistemas de prestação de serviços simplificados e eficientes, características que tornam a atividade de recuperação de serviços mais difícil, já que foram introduzidas tecnologias sofisticadas e políticas rígidas para controlar o comportamento dos funcionários. Para Hart *et al.* (1990), as organizações não devem abandonar seus sistemas orientados à qualidade total, mas devem estendê-los para os processos de recuperação de serviços,

fazendo os responsáveis pela experiência do cliente “se sentirem tão confortáveis com as exceções quanto com as regras” (Hart *et al.*, 1990, p.149).

Ambos os estudos de Hart *et al.*(1990) e Tax e Brown (1998) sugerem que um processo de recuperação eficaz passa essencialmente por quatro etapas. É possível identificar na análise do conteúdo dos artigos que as etapas apresentadas são semelhantes entre si e, quando apresentadas, se assemelham a um ciclo. O início se dá na identificação da falha de serviço; em seguida se dá a tentativa da reclamação do cliente; em terceiro é necessário retornar ao cliente sobre as ações da empresa e classificar a reclamação; por último, aplicar métricas de análise da eficiência da recuperação de serviço e do retorno deste processo para os lucros da organização. Hart *et al.* (1990) apresenta a medição dos custos da recuperação do serviço eficaz como a primeira etapa do processo, enquanto Tax e Brow (1998) sugerem que a medição do retorno deva se dar no final, porém se a reclamação do cliente for considerada um insumo para a aprendizagem organizacional, não faz diferença qual o primeiro ou o último estágio.

2.5.1 - Etapa 1: Identificar as falhas de serviço

A maior barreira para a recuperação eficaz do serviço e o aprendizado organizacional é o fato de que apenas 5 a 10% dos clientes insatisfeitos optam por reclamar após uma falha no serviço (Dubé & Maute, 1996), preferindo trocar silenciosamente de fornecedor e fazer boca a boca negativo a terceiros (Lu, Lu, & Wang, 2012). Este fenômeno prevalece no *e-commerce* (Lu *et al.*, 2012). Existem quatro razões para este comportamento: Os clientes acreditam que a organização não responderá à reclamação; não desejam enfrentar o indivíduo responsável pela falha; estão incertos sobre seus direitos e as obrigações da empresa; e estão preocupados com o alto custo em tempo e esforço de reclamar (Dubé & Maute, 1996).

O elemento mais importante para desmistificar estas suposições é a atuação direta com os funcionários. As organizações devem tomar medidas para garantir que todos os responsáveis pela experiência do cliente tenham a habilidade, motivação e autoridade para tornar a recuperação do serviço uma parte integrante das operações (Hart *et al.*, 1990; Tax & Brown, 1998). Tax e Brown (1998) apontam que capacitar a base da pirâmide organizacional pode ser ameaçador para parte da equipe (especialmente gerentes de nível

médio), que pode interpretar isso como uma intervenção em sua própria autoridade, mas é essencial para a recuperação eficaz do serviço. Os funcionários próximos ao cliente são os primeiros a saber dos problemas e estão na melhor posição para determinar o que pode ser feito para satisfazer o cliente.

2.5.2 - Etapa 2: Resolver o problema do cliente

Ao realizar a etapa de revisão bibliográfica do presente estudo foi identificado que parte significativa dos artigos sobre recuperação de serviços no *e-commerce* se concentram na etapa de resolução do problema do cliente e se utilizam das dimensões de justiça organizacional para investigar o impacto da tratativa da falha de serviço no comportamento do consumidor.

A percepção de justiça dos clientes é baseada na teoria de equidade Adams (1965), que afirma que nas relações de troca social, o sentimento de ser tratado com igualdade decorre da percepção das pessoas de entradas e saídas econômicas iguais e quando a comparação se mostra desproporcional, surge então a sensação e desigualdade e insatisfação.

Ao expressar suas reclamações, os consumidores esperam uma ação de recuperação do prestador de serviços que traga a percepção de um resultado justo (Tax, Brown, 1998). Para avaliar a justiça relacionada a esta ação, são considerados três atributos pelos consumidores: os resultados da ação de recuperação, os recursos processuais e a interação com a empresa. Essas três dimensões de justiça percebida - justiça distributiva, justiça processual e justiça interacional - são consideradas uma ferramenta altamente eficaz para estudar as reações dos indivíduos quando se envolvem em comportamentos de reclamação (Río-Lanza, Vázquez-Casielles, & Díaz-Martín, 2009; Urueña, Lopez & Hidalgo, 2016; Chebat & Slusarczyk, 2005; Collier & Bienstock, 2006; Tax & Brown, 1998; Lin *et al.*, 2018; Kussusanti, Tjiptoherijanto, Halim, & Furinto 2019; Maxham & Netemeyer, 2002a; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001; Kuo & Wu, 2012; Park, Kim, & O'Neill, 2014; Latif & Uslu, 2019; Jung & Seock, 2017; Goodwin & Ross, 1992).

2.5.2.1 - Justiça Distributiva

A justiça distributiva consiste nos benefícios tangíveis que a empresa oferece ao cliente como compensação por uma falha de serviço (Tax & Brown, 1998; Mattila, 2001), tais como compensação financeira, troca do item ou serviço, descontos para compras futuras (Mattila, 2001), reembolsos ou *vouchers* de presente (Latif & Uslu, 2019).

Lii e Lee (2012) indicam que quanto mais alta for a percepção do consumidor sobre a justiça da remuneração, maior será a probabilidade de os consumidores terem satisfação e confiança positivas pós-recuperação. Conseqüentemente, os consumidores que estão satisfeitos com o esforço de compensação têm mais probabilidade de confiar na empresa de serviços, se envolver em um comportamento boca a boca positivo e recomprar do mesmo *site*.

Apesar da importância da justiça distributiva nos atributos de recuperação de serviços, estudo de Tax e Brow (1998) identificou que a maior parte dos clientes que passa por uma recuperação de serviços considera os resultados que receberam injustos. A razão por trás das avaliações injustas geralmente é o fracasso das empresas em compensar adequadamente os danos causados, ou em reconhecer os custos incorridos pelos clientes para resolver suas reclamações. Tax e Brow (1998) também afirmam que a minoria de clientes que se sente satisfeita com a recuperação da falha geralmente aponta para uma compensação tangível, como o reembolso pela inconveniência, trocas ou reparos.

2.5.2.2 - Justiça Processual

A justiça processual refere-se aos processos e métodos necessários para abordar a recuperação do serviço (Mattila, 2001), tais como o tempo de resolução, procedimentos de controle, regras e políticas de recuperação (Maxham & Netemeyer, 2002a). Enquanto a justiça distributiva se concentra principalmente nos resultados, a justiça processual é preocupada com o processo de tratamento de reclamações de clientes (Choi, Kim, & Jiang, 2016). É por meio dos componentes processuais que os consumidores tendem a avaliar a flexibilidade, eficiência, transparência (Wirtz & Mattila, 2004), consistência e a precisão do processo de recuperação da empresa (Latif & Uslu, 2019).

Pesquisas anteriores já identificaram alguns aspectos essenciais para garantir a efetividade da recuperação do serviço do ponto de vista processual. Assumir a responsabilidade pela falha (Boshoff, 1997; Mattila & Cranage, 2005), tratar a reclamação rapidamente (Maxham & Netemeyer, 2002b), de preferência pela primeira pessoa a ser contatada (Boshoff, 1997 ; Tax & Brow, 1998), ter um sistema flexível, que leve em consideração as circunstâncias individuais, e obter a opinião do cliente sobre qual deve ser o resultado final, são alguns dos pontos essenciais para o sucesso desta etapa da recuperação de serviços. No *e-commerce* a velocidade do processo de reembolso também é um ponto sensível para os clientes. Griffis, Rao, Goldsby e Niranjan (2012) afirmam que clientes que recebem retornos mais rápidos se sentem mais confortáveis com o varejista e compram mais nos períodos subsequentes.

Envolver o consumidor no processo de recuperação comprovadamente desencadeia a percepção de satisfação pós-recuperação, boca a boca positivo, intenção de recompra, lealdade e intenção de cocriação maiores do que se não forem envolvidos no processo (Gohary, Hamzeli, & Alizadeh, 2016), tais aspectos se mostram essenciais tanto nos canais *offline* e *online* (Ong & Teh, 2016). Taylor (1974) argumenta que clientes que possuem acesso a mais informações sobre um processo são mais confortáveis com ele. Conforme explicado por Mattila e Cranage (2005), se houver opções, os clientes provavelmente sentem que, até certo ponto, eles próprios são os culpados por o desfecho desfavorável: “dar aos clientes uma oportunidade co-produzir o serviço aumentará suas percepções de auto responsabilidade sobre o resultado” (p.272).

No contexto do *e-commerce*, Lin *et al.* (2018) afirmam que a justiça processual não tem efeito significativo sobre a satisfação do cliente pois é totalmente mediada pela emoção negativa. Isso significa quando há ausência de processos e procedimentos claros de recuperação de serviços, surge a insatisfação, porém quando os processos são eficazes, eles não têm efeito significativo na satisfação do cliente. Lin *et al.* (2018) advertem que pesquisadores devem avaliar esta dimensão com cautela pois estudos anteriores confirmaram a significância positiva do efeito da justiça processual na satisfação do cliente pós-recuperação (Tax & Brown, 1998; Smith *et al.*, 1999; McCollough *et al.*, 2000).

2.5.2.3 - Justiça Interacional

A justiça interacional se concentra no processo de interação e comunicação entre o consumidor e a empresa na resolução da falha de serviço (Jung & Seock, 2017; Chebat & Slusarczyk, 2005; McColl-Kennedy & Sparks, 2003; Urueña López & Hidalgo, 2016).

Izogo e Jayawardhena (2018) demonstram por meio de uma análise de conversas em grupos de consumidores em *sites* de redes sociais que nenhuma quantidade de persuasão da empresa ou de outros clientes pode compensar um mau serviço, especialmente se a empresa falhar em fazer um esforço sincero para recuperar os serviços. Neste contexto, um pedido de desculpas, fornecido sozinho ou em combinação com compensação tangível, impacta significativamente na percepção dos clientes sobre justiça distributiva e interacional (Jung & Seock, 2017; Sengupta *et al.*, 2018) e na sua satisfação (Roschk & Kaiser, 2013; Wirtz & Matilla, 2004).

A justiça interacional é melhorada automaticamente quando o vendedor ou membro da equipe interage com os clientes e os trata com respeito e gentileza, enquanto explicando o processo de reclamação completamente (Colquitt *et al.*, 2001). Comunicações personalizadas trazem melhores resultados do que tentativas de recuperação “genéricas” e respostas “insinceras” (Holloway & Beatty, 2003).

Zhang, Dai e He (2015) confirmam o impacto potencialmente crítico que os funcionários têm no desempenho do varejo eletrônico. A probabilidade de recuperação de serviço bem-sucedida pode ser aumentada se os funcionários inicialmente contatados pelo cliente após as falhas terem a autoridade apropriada para lidar com a reclamação de forma adequada (Miller, Craighead, & Karwan, 2000). Um sistema de recuperação integrado fornecerá estes recursos úteis para os funcionários e, por sua vez, levarão à satisfação do funcionário no trabalho e assumindo responsabilidade extra durante o trabalho, em última análise, contribuindo para o desempenho competitivo do varejista. (Bitner *et al.*, 1990; Zhang *et al.*, 2015)

Algumas pesquisas decompõe a justiça interacional em mais duas dimensões: a justiça interpessoal (comportamento, polidez e cortesia fornecidas durante a interação) e

a justiça informacional (equidade de precisão e adequação do processo de comunicação) (Sengupta *et al.*, 2018; Colquitt *et al.*, 2001).

Para Choi *et al.* (2016) a justiça interpessoal lida com sutilezas como respeito, cuidado e polidez. Já a justiça informacional pode ser resumida na adequação e veracidade das informações fornecidas pela empresa para a falha ocorrida com a experiência do cliente (Sengupta *et al.*, 2018), imparcialidade sobre as informações recebidas e fornecidas (Colquitt, 2001), que devem ser confiáveis e relatadas com sinceridade (Greenberg, 1990).

Urueña López e Hidalgo (2016) apontam para o impacto das emoções negativas na lealdade dos consumidores no *e-commerce* e para a importância de treinar funcionários em como gerenciar as emoções do cliente em uma situação de reclamação por meio de dramatização e técnicas para detectar emoções durante conversas telefônicas ou *e-mails*.

Hart *et al.* (1990) afirma que a tratativa da reclamação deve ser encerrada com uma devolutiva das ações tomadas pela empresa para o consumidor e que se a reclamação levar a medidas corretivas, a empresa deve informar o cliente sobre a melhoria: “Fechar o ciclo faz com que os clientes se sintam parte de uma equipe de controle de qualidade estendida” (p. 155).

2.5.2.4 - Interação entre as três dimensões de justiça

Tax e Brown (1998) e Matilla e Cranage (2005) afirmam que todas as dimensões de justiça afetam fortemente as avaliações dos clientes sobre a recuperação do serviço, explicando juntas mais da metade da variação na satisfação com o tratamento da reclamação (até 85% no estudo de Tax e Brown (1998) e 65% no estudo de Matilla e Cranage (2005)). Além disso, ambos os estudos indicam que o mau desempenho em até mesmo uma dimensão de justiça limita severamente o potencial de satisfação do cliente. Esse resultado indica, por exemplo, que as empresas que compensam os clientes com muitos benefícios tangíveis, mas o faz através de funcionários rudes e antipáticos, ou através de um processo lento e burocrático, não obtêm retorno do investimento.

A restituição dos custos emocionais são, portanto, tão importantes quanto a restituição dos custos econômicos. Barari *et al.* (2020) explicam que isso acontece porque a falha no serviço causa destruição da experiência tanto afetiva quanto cognitiva, e que a recuperação do serviço através da compensação monetária aumenta apenas a parte cognitiva da experiência do cliente. Porém, para uma experiência de recuperação completa, a empresa deve se ater ao aspecto afetivo também. Essa descoberta ressalta ainda mais a importância de um pedido de desculpas, mesmo que o consumidor tenha uma escolha e seja compensado pelo fracasso (Smith *et al.*, 1999; Boshoff & Leong, 1998; Matilla & Cranage, 2005).

Apesar de a maioria dos pesquisadores apoiar o efeito significativo da percepção de justiça na satisfação pós-recuperação (Chang & Chang, 2010; Ha & Jang, 2009; Kau & Loh, 2006; Maxham, 2001; Maxham & Netemeyer, 2002b; Schoefer, 2008; Smith *et al.*, 1999; Tax & Brown, 1998; Wirtz & Mattila, 2004), não há consenso quanto ao efeito relativo de cada dimensão da justiça (Levesque & McDougall, 2000). Alguns estudos indicam que a justiça distributiva é o preditor mais decisivo de satisfação (Homburg & Fürst, 2005; Smith *et al.*, 1999), enquanto outros sugerem que a justiça interacional ou procedimental são os fatores mais significativos na satisfação do consumidor (Maxham & Netemeyer, 2002b; Tax & Brown, 1998; Voorhees & Brady, 2005), nas intenções de boca a boca positivas e intenção de recompra (Maxham & Netemeyer, 2003)

Mattila (2001), ao conduzir um experimento nos setores de restaurante, lavanderia e cabelereiro, identificou que a importância de cada dimensão varia de acordo com o segmento do prestador de serviço, o que pode explicar em parte a falta de consenso entre os resultados de estudos anteriores. Os resultados de Matilla (2001) estão alinhados com a sugestão de Smith *et al.* (1999) de que a importância das três dimensões de justiça dependem do contexto da falha de serviço: A justiça processual, por exemplo, não se apresentou como um fator relevante no segmento de restaurantes, enquanto num contexto de serviços em salões de cabelereiro, a justiça interacional foi o mais relevante preditor da satisfação (Mattila, 2001).

2.5.2.5 - A função da gravidade da falha de serviço

O impacto da gravidade da falha de serviço nos processos de recuperação já foi comprovada em estudos anteriores (Weun, Beatty, & Jones, 2004; Johnston & Fern, 1999; Latif & Uslu, 2019; Matilla, 2001; Kussusanti *et al.*, 2019). A gravidade da falha do serviço se refere à intensidade percebida por um cliente a um problema de serviço. Quanto maior a perda do cliente, maior a propensão do cliente ficar menos satisfeito com a recuperação do serviço e, em alguns casos, mesmo que a empresa prestadora ofereça uma recuperação bem-sucedida, o cliente ainda sofrerá perda de confiança, lealdade e poderá se envolver em boca a boca negativo (Matilla, 2001). Weun *et al.* (2004) afirmam que “a gravidade da falha de serviço tem um efeito significativo na satisfação com a recuperação do serviço, enquanto simultaneamente modela a influência das percepções de justiça interacional e justiça distributiva” (p.138).

Barakat, Ramsey, Lorenz e Gosling (2015) estenderam a pesquisa de Weun *et al.* (2004) para o setor de aviação civil brasileiro e sugerem que as empresas podem mitigar o impacto negativo de uma falha grave na satisfação do cliente assumindo responsabilidade, agindo rapidamente e levando em consideração as circunstâncias individuais.

É necessário portanto que as empresas empreguem diferentes soluções, dependendo da gravidade da falha (Hocutt, Chakraborty, & Mowen, 1997) e tomem cuidado com estratégias genéricas de recuperação de serviços (Levesque & McDougall, 2000). No estudo de Mattila (2001), a percepção de magnitude da falha moderou as percepções de justiça interacional e distributiva associadas à experiência de recuperação. Consumidores que consideraram a falha não tão grave tiveram uma percepção de justiça interacional maior do que consumidores numa condição de falha considerada mais grave. Ao mesmo tempo, a percepção de justiça distributiva era mais favorável quando a falha era considerada mais leve, independentemente do tipo de compensação oferecido.

2.5.3 - Etapa 3: Classificando e medindo Falhas de Serviço

O aprendizado organizacional é considerado “a capacidade ou processos dentro de uma organização para manter ou melhorar o desempenho com base na experiência” (Nevis, Dibella, & Gould, 1995). Ambos os estudos de Hart *et al.* (1990) e Tax & Brown

(1998) apontam para a importância da etapa da classificação e medição das falhas de serviço para a melhoria da qualidade do serviço prestado pelas empresas.

Nesta etapa o gerenciamento de dados é fundamental para garantir que a organização reúna informações relevantes, confiáveis e oportunas e as divulgue a todos os envolvidos nas decisões sobre investimentos na qualidade do serviço (McCullough & Bharadwaj, 1992). A introdução deste processo garante aos varejistas eletrônicos abordagens integradas e sistemáticas em todas as experiências de recuperação de falhas de serviço (Zhang *et al.*, 2015).

2.5.4 - Etapa 4: Mensurar os custos e vincular os lucros.

Avaliar os custos e o retorno das ações de recuperação de serviços é fundamental para o fechamento virtuoso do ciclo da insatisfação do cliente na gestão organizacional. Heskett, Jones, Loveman, Sasser e Schlesinger (1994) afirmam que a relação entre a recuperação do serviço e a lucratividade da empresa pode ser analisada na cadeia de lucro do serviço: o lucro resulta da fidelidade do cliente, que resulta da satisfação do cliente com o sistema de serviço; Já a satisfação do cliente é gerada por funcionários satisfeitos, leais e produtivos. Tax e Brown (1998) afirmam que o impacto da recuperação do serviço pode ser rastreado por meio de melhorias no sistema de serviço e pelo efeito direto na satisfação de resolver uma reclamação do cliente.

2.6 - Benefícios da recuperação de serviços

Uma recuperação de serviço bem-sucedida traz inúmeros benefícios ao relacionamento entre a empresa e o cliente, tais como o aumento da satisfação, aumento da confiança, intenção de recompra (Tax & Brown, 1998; Smith *et al.*, 1999; Smith & Bolton, 2002) e boca a boca positivo (Andreassen, 2000; Tax & Brown, 1998; Maxham & Netemeyer, 2002b; Kussusanti *et al.*, 2019).

Tais benefícios foram testados no *e-commerce*, comprovando que a satisfação com ações de recuperação de serviços tem efeito positivo nas intenções de recompra também no ambiente *online* (por exemplo Holloway, Wang, & Parish, 2005; Fang, Chiu & Wang, 2011; Kuo & Wu, 2012; Chang, Lai, & Hsu, 2012; Ramanathan, 2010).

Estudo de Bijmolt *et al.* (2014) identificou que as intenções de recompra variam de acordo com o comportamento de reclamação do cliente. Consumidores com experiências negativas que reclamaram e ficaram satisfeitos com o tratamento da reclamação expressam maior intenção de recompra do que os consumidores sem motivo para reclamar (clientes satisfeitos) e consumidores que deixaram de reclamar de suas experiências negativas (reclamantes silenciosos). No entanto, as maiores intenções de recompra estão entre consumidores que reclamaram e expressaram satisfação com o tratamento da reclamação, em apoio ao paradoxo de recuperação de serviço em um ambiente *online*.

Chaparro-Peláez, Hernandez-Garcia e Urueña-López (2015) afirmam que muitos estudos focaram a satisfação após um incidente específico, porém é essencial levar em consideração a satisfação cumulativa dos diversos encontros de serviço para obter informações sobre as atitudes e comportamentos dos clientes. Eventualmente o resultado de uma transação específica (como por exemplo, um serviço recuperação) pode não ser completamente satisfatório, porém a experiência acumulada de transações pode aumentar a satisfação do cliente e fornecer uma perspectiva mais ampla sobre o seu comportamento (Chaparro-Peláez *et al.*, 2015; Maxham & Nemer, 2002b).

Griffis *et al.* (2012) afirmam que o processo de gestão de devoluções no ambiente do *e-commerce* influencia significativamente o comportamento de recompra dos consumidores. Consumidores que estão familiarizados com o processo de devolução de uma empresa experimentam maiores níveis de conforto e confiança com um varejista (Gwinner, Gremler, & Bitner, 1998; Sheth & Parvatiyar, 1995). Este maior conforto e confiança, por sua vez, resulta numa recompra maior no futuro.

2.7 - O conceito de *Customer Experience* (CX)

Customer experience pode ser definido como uma disciplina ou estratégia que deve permear todos os departamentos e parceiros, direcionando a gestão e as decisões da organização para a entrega, através de um produto ou serviço, da melhor experiência possível para um cliente. Ao apontar a meta para a entrega da melhor experiência para o cliente, a empresa libera os funcionários a pensarem não apenas no produto ou serviço

que oferecem, mas também no significado da compra para cada um dos clientes. Ao proporcionar ferramentas para atingir essa experiência (tais como políticas flexíveis de troca e escuta ativa das reclamações), a empresa conquista a capacidade de fazer entregas memoráveis aos seus clientes, tornando-os defensores da marca e ganhando sua fidelidade (Las Casas, 2010).

Na prática de CX a etapa de medição dos resultados através de indicadores é essencial. Todas as interações realizadas por seu cliente nos diversos pontos de contato geram centenas de dados que, quando bem analisados, fornecem informações valiosas sobre a facilidade de uso, eficiência e satisfação do cliente e ajudam a identificar problemas, gerar *insights* importantes e fazer correções rapidamente para melhorar a experiência do cliente. Nesse sentido, as métricas ou KPIs (*Key Performance Indicator*) desempenham um papel fundamental no acompanhamento das ações (alguns exemplos na tabela 9).

Tabela 09

Métricas para *Customer Experience*

Métrica ou KPI	Definição / Objetivo
<i>Net Promoter Score (NPS)</i>	Metodologia desenvolvida por Reichheld nos EUA em 2003, é um dos indicadores mais utilizados pelas empresas para se medir a lealdade dos clientes à marca. Através da aplicação de uma única pergunta “O quanto você recomendaria a marca “X” a um amigo ou parente?”, numa escala de zero a dez, o consumidor é classificado como promotor, neutro ou detrator da marca e é gerado o indicador NPS, cuja escala vai de -100 a 100.
<i>Customer Effort Score (CES)</i>	Esse indicador apresenta nível de esforço que um usuário teve que despender para realizar determinada atividade. Geralmente aplica-se a pergunta “Em uma escala de ‘muito fácil’ a ‘muito difícil’, quão fácil foi se relacionar com a nossa empresa?”, que pode ser inserida durante a jornada com a empresa (por exemplo após a conclusão de um pedido num aplicativo ou <i>site</i> , após a devolução de um produto ou uma solicitação de reembolso) para se avaliar a dificuldade para ultrapassar uma determinada etapa do processo.
<i>Customer Satisfaction Score (CSAT)</i>	Em português, Escala de Satisfação do Cliente, é uma das métricas mais usadas em CX. Trata-se de um indicador de satisfação do cliente que pode ser identificado através de uma pesquisa com escala de percepção numérica (1 a 5 ou zero a dez são os mais comuns) e aplicado em diversos momentos da experiência do cliente.
Evasão ou <i>Churn</i>	O conceito é conhecido também como Índice de cancelamento, abandono ou desistência e considera a quantidade de clientes perdidos durante um período em comparação com a quantidade de entrada de novos clientes. Na prática este indicador acompanha quantos clientes da sua base estão deixando a sua empresa e deixando de trazer receita recorrente.

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor

Para a aplicação adequada das métricas é importante que o profissional em primeiro lugar tenha a sua estratégia e objetivos traçados e desenhada a jornada do cliente e pontos de contato. Cada indicador tem objetivos diferentes e, muitas vezes, se complementam para uma análise mais eficiente.

3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Este estudo tem um olhar exploratório sobre a falha e a recuperação de serviços no *e-commerce* do setor de autosserviço alimentar. Para cumprir este objetivo, o trabalho utiliza-se de abordagem qualitativa e está dividido nas seguintes etapas e sub-etapas, apresentadas na tabela 10:

Tabela 10

Estrutura do estudo

ETAPA	SUB-ETAPA	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES	OBJETIVO DA PESQUISA
1) Falha do serviço	Proposta de classificação	Desenvolvimento de uma proposta de classificação de motivos de insatisfação para clientes do e-commerce, baseada na literatura existente para o tema;	Gerar uma proposta de classificação de motivos de insatisfação baseada na literatura;
	Classificação da base	Aplicação da classificação na base de depoimentos de clientes que tiveram experiência de compras insatisfatória no e-commerce do setor de autosserviço alimentar; Checagem da confiabilidade da classificação (Perreault & Leigh, 1989)	Aplicar a classificação dos motivos da insatisfação do cliente em uma base de depoimentos de incidentes críticos;
	Análise do resultado	Análise da relação entre as categorias de insatisfação e a nota de satisfação com a resolução do problema;	Avaliar os principais motivos de insatisfação identificados na base de dados, de acordo com a classificação;
2) Recuperação do serviço	Classificação da base	Classificação das dimensões de justiça organizacional percebida pelos clientes na recuperação de serviços;	Analisar os motivos de insatisfação e o resultado da tentativa de reclamação à luz das dimensões de justiça da literatura de serviços;
		Checagem da confiabilidade da classificação (Perreault & Leigh, 1989)	
	Análise do resultado	Avaliação das dimensões de justiça organizacional identificados na base de dados, de acordo com a classificação; Análise da relação entre a justiça percebida no processo de recuperação, a nota de satisfação com a resolução do problema e a intenção de recompra;	Identificar se há relação entre a satisfação com a solução do problema e a intenção de recompra;

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor

A seguir serão descritas cada uma das etapas em detalhes:

3.1 ETAPA 1 – Falha do serviço

3.1.1 – Proposta de classificação

O primeiro passo para a construção de uma proposta de classificação dos motivos de insatisfação adequado para o *e-commerce* do varejo alimentar é o levantamento

bibliográfico para o tema da insatisfação do cliente na experiência com o *e-commerce*. O objetivo deste levantamento, além de fornecer o estado da arte para o tema, é identificar estudos que ofereçam sugestões de classificação dos motivos de insatisfação dos clientes no ambiente de compras virtual. O processo e os resultados deste levantamento bibliográfico estão apresentados no referencial teórico.

A pesquisa bibliográfica identificou dois artigos relevantes sobre a insatisfação do consumidor no uso de tecnologias de autoatendimento e no ambiente de compras virtual. São eles o estudo de Meuter *et al.* (2000) e Holloway e Beatty, 2003. Estes dois estudos foram selecionados para servir de base para a construção das categorias de insatisfação do presente estudo por se tratar de artigos seminais que exploram o tema dos motivos de insatisfação com os canais de autoatendimento virtuais.

Baseada na análise dos motivos de insatisfação dos artigos citados, foi feita uma nova proposta de classificação, apresentada na figura 9. A nova proposta de classificação tem como objetivo alinhar os motivos de insatisfação já levantados nos artigos seminais e organizar a classificação de acordo com a jornada da experiência de compras do cliente.

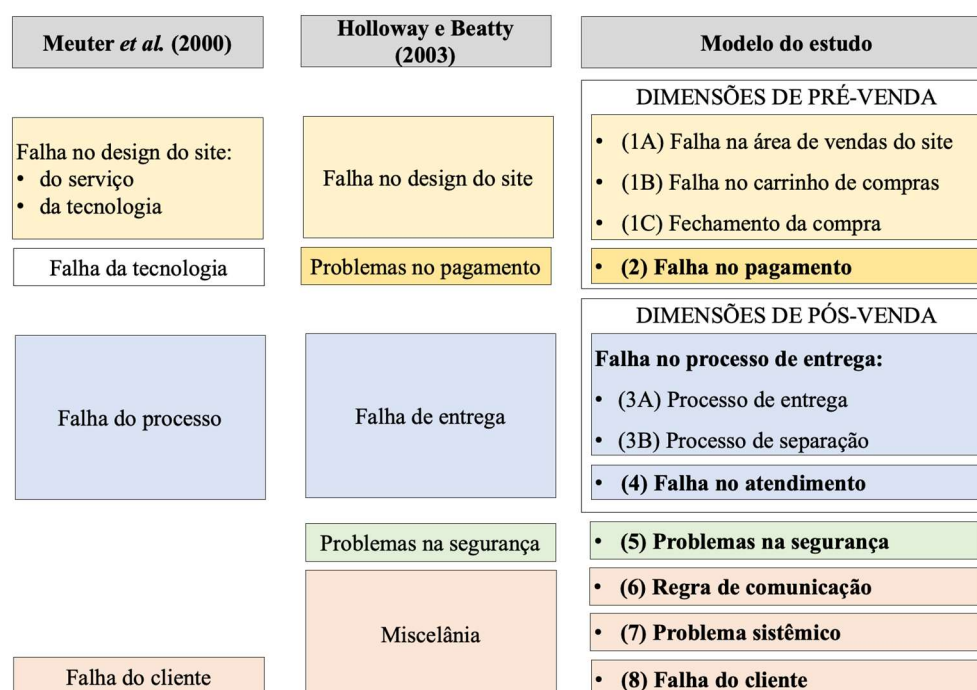


Figura 09. Proposta de classificação do estudo

Fonte: Autor

O modelo proposto traz os motivos de insatisfação separados entre pré-venda e pós-venda, levando em consideração a análise de Holloway e Beatty (2008) de que o sequencial da natureza da prestação de serviços *online* é crítico para uma gestão eficaz do processo.

Os motivos relacionados ao processo de compra no pré-vendas tratam essencialmente de problemas no *design* do *site* e falhas no pagamento. Meuter *et al.* (2000) e Holloway e Beatty (2003) já haviam identificado este primeiro fator e no presente estudo ele será analisado de acordo com a usabilidade do *site* durante a experiência no processo de compras no *e-commerce* supermercadista: Apresentação das informações dos produtos, tais como preço e características (1A), seleção dos produtos no carrinho tais como conferência dos valores no carrinho e na área de vendas do *site* e indisponibilidade do produto (1B), ou, por fim, no fechamento da compra, como problemas cadastrais (colocação do endereço de entrega, problemas com CEP), login/senha de acesso, meio de pagamento indisponível, divergência no valor da compra após o fechamento (1C).

O estudo de Holloway e Beatty (2003) também apresenta “problemas no pagamento” como um motivo de insatisfação. Este motivo foi incorporado ao bloco de falhas do pré-venda (categoria 2) e se trata principalmente de cobrança em duplicidade, promoção não aplicada no pagamento e informações incorretas sobre forma de pagamento. “Falha da tecnologia”, apresentado no estudo de Meuter *et al.* (2000), representa problemas pontuais da tecnologia. O estudo de Meuter *et al.* (2000) identificou um volume pequeno de falhas nesta categoria e as reclamações deste tema foram incorporadas dentro dos outros motivos de pré-venda.

Na dimensão de pós-venda encontram-se duas categorias de forte impacto na insatisfação do consumidor do *e-commerce*: Falhas nos processos de entrega e de atendimento. Holloway e Beatty (2003) afirmam que a categoria “falha na entrega” se assemelha à categoria “falha no processo” de Meuter *et al.* (2000) e trata de problemas na entrega dos pedidos tais como atrasos na entrega, não recebimento, falta de itens do pedido, produto avariado ou fora da validade. Para o presente estudo, essa categoria foi dividida entre falhas no processo logístico da entrega (categoria 3A, tais como entrega atrasada ou não recebimento da mercadoria) e falhas no processo de separação e armazenagem (categoria 3B, tais como mercadoria faltando, entregue errado, produtos

estragados ou fora da validade). Já a categoria de “Falha no processo de atendimento”(4), refere-se a dificuldade de contato com a central de atendimento da empresa ou informações erradas ou vagas.

Quatro categorias foram retiradas dos estudos anteriores e colocadas à parte dos fatores de pré e pós-venda: A primeira é “Problemas de segurança” (categoria 5), apontado em Holloway e Beatty (2003), como por exemplo fraude no pedido ou divulgação de informações pessoais a terceiros; A segunda é “regra de comunicação” (6), que trata de problemas relacionados entendimento de mensagens e comunicações de promoções; A terceira é “Problemas Sistêmicos” (7), tais como falhas no processo da jornada de compras que não estão relacionadas a regras de negócios; e por fim, “falha do cliente” (categoria 8), uma categoria com menos relevância em Meuter *et al.* (2000), porém importante nas reclamações sobre experiências de compra no meio virtual, já que por ser uma tecnologia de autoatendimento, o cliente é um coautor do serviço e, portanto, também eventualmente responsável pelas falhas. Por último, o item “miscelânea”, de Holloway e Beatty (2003) não foi colocado na nova classificação por se tratar de motivos variados, não sendo possível utilizá-los.

Em posse da tabela de motivos de insatisfação, a próxima etapa do estudo é a aplicação da classificação em uma base de depoimentos de clientes que tiveram experiência de compras insatisfatória com alguma empresa do setor de autosserviço alimentar. Para esta etapa optou-se pelo uso da Técnica do Incidente Crítico (TIC).

3.1.2 Classificação da base

A Técnica do Incidente Crítico, ou TIC, consiste em um conjunto de procedimentos definidos para coletar observações do comportamento humano, identificar padrões ou temas em comum e classificá-los, de forma a torná-los úteis para a identificação de problemas práticos (Flanagan, 1973). Bitner *et al.* (1990) afirmam que um incidente crítico poderia consistir, por exemplo, num conjunto de interações específicas entre clientes e funcionários da empresa de serviços que são especialmente satisfatório ou especialmente insatisfatório.

O primeiro passo para a aplicação da técnica é a identificação de incidentes críticos utilizáveis, que são as descrições de eventos e comportamentos que contribuem ou prejudicam o objetivo geral da atividade; o segundo passo é a análise sistemática de conteúdo das histórias coletadas, utilizando um método de classificação (Flanagan, 1973). O método de coleta de dados da TIC oferece uma fonte rica de informações pois estimula os respondentes a recordar e descrever os incidentes críticos em seus próprios termos, de forma livre e em sua própria linguagem (Gremler, 2004), refletindo sua maneira normal de pensar (Strauss, 1993). Isso permite aos pesquisadores obter interpretações precisas e consistentes sobre os eventos, sem privar esses relatos de seu poder ou eloquência (Viney, 1983). Por fim, como as categorias resultantes são baseadas em eventos e comportamentos específicos, são diretamente aplicáveis às decisões gerenciais (Bitner *et al.*, 1990).

Assim como qualquer método que se utiliza de análise de conteúdo, as críticas sobre a TIC se concentram em questões de confiabilidade e validade das categorias (Bitner *et al.*, 1990). Sobre este assunto, Weber (1990) afirma que problemas relacionados a confiabilidade e validade podem surgir como resultado da ambigüidade de significados de palavras, rótulos de categorias e regras de codificação. Ele aponta que uma das soluções para esta dificuldade pode estar no uso de *softwares* de análise de conteúdo, mas que por outro lado esta solução pode apresentar outros problemas, como a possibilidade da perda de sentido da análise de conteúdo (Weber, 1990). Bitner *et al.* (1990) afirma, no entanto, que apesar dos pontos negativos, a TIC é muito adequada para estudos cujo propósito seja “aumentar o conhecimento de um fenômeno sobre o qual relativamente pouco foi documentado e/ou para descrever um fenômeno do mundo real com base em compreensão completa” (p.73).

3.1.2.1 – Amostra e coleta de dados

Flanagan (1973) afirma que a coleta das informações na TIC pode ser feita através de entrevistas individuais ou em grupo, aplicação de questionários ou registros escritos dos relatos dos incidentes. No presente estudo, a técnica aplicada foi a de registros escritos coletados em canais de terceiros, utilizando-se a base de depoimentos de consumidores disponível no *site* Reclame Aqui. Cada um dos depoimentos do *site* Reclame Aqui contém a descrição de uma experiência de compras insatisfatória, relatada

livremente pelo consumidor, e se apresenta como um incidente crítico adequado para ser analisado através da TIC. O cliente insatisfeito também preenche as seguintes informações, que serão relevantes para a análise da pesquisa: “O problema foi resolvido? (Sim/Não), “Qual a sua nota de satisfação com a resolução do problema? (De 0 a 10), “Você voltaria fazer negócios?” (Sim/Não), “Considerações finais do consumidor” (Campo aberto para preenchimento livre).

No setor de marketing de serviços, a reclamação em canais de terceiros refere-se a um depoimento prestado a uma agência não diretamente envolvida na experiência de compras (Singh, 1988) e é uma valiosa fonte de experiências de serviço *online* negativas ou positivas de clientes (Lee & Park, 2010). Por ser um *site* que estimula o preenchimento detalhado da experiência de compra, os depoimentos apresentados se encaixam no perfil de dados necessário para a pesquisa com a TIC.

Com o objetivo de obter o cenário de pelo menos duas marcas diferentes, optou-se pela coleta de 200 reclamações do supermercado Extra (que está apresentado no Reclame Aqui como Extra *Delivery*) e 200 reclamações do Pão de Açúcar (apresentado como Pão de Açúcar Loja *Online*), entre março e maio de 2020. Apesar de pertencerem ao mesmo grupo (Grupo Pão de Açúcar – GPA), as duas marcas possuem posicionamentos diferentes, permitindo uma análise mais ampla do segmento de compras de mantimento *online*. A quantidade de 400 depoimentos foi definida por ser consistente com a amostra utilizada nos estudos de Meuter *et. al.* (2000) e de Holloway e Beatty (2003). A fim de verificar se houve mudanças nas categorias de reclamações ao longo do período pandêmico, também foram coletadas 100 reclamações adicionais no período entre julho e agosto de 2021, sendo 50 do Pão de Açúcar e 50 do supermercado Extra, totalizando-se uma amostra de 500 reclamações.

3.1.2.2 - Confiabilidade da categorização

Dois avaliadores classificaram os 500 relatos de reclamações da base de dados separadamente, de acordo com as oito categorias de incidentes insatisfatórios determinadas. Os avaliadores então confrontaram os resultados das duas classificações e chegaram em um percentual de confiabilidade de 81%. As eventuais diferenças foram

acertadas em discussão e então obteve-se como resultado uma única base de dados devidamente classificada.

O percentual de concordância subestima a confiabilidade entre os juízes quando há um grande número de categorias (Perreault & Leight, 1989, Meuter *et. al.*, 2000). Utilizando como base o estudo sobre confiabilidade de bases nominais em julgamentos qualitativos de Perreault e Leight (1989), a presente pesquisa conferiu o índice de confiabilidade satisfatório de 0.86 (entre zero e 1.0), considerando a análise qualitativa das oito categorias definida para o estudo (Figura 9).

Após a construção da proposta das categorias de insatisfação, da classificação da base de dados do *site* Reclame Aqui e da análise da confiabilidade da classificação, foi feita a análise dos resultados da etapa 1, seguindo-se da etapa 2, de análise da recuperação do serviço.

3.2 ETAPA 2 – Recuperação do serviço

3.2.1 – Classificação da base

A base do *site* Reclame Aqui possui um campo aberto para que o usuário descreva a experiência com a recuperação do serviço pelo prestador (“Considerações finais do consumidor”). Nesta fase do estudo pretendeu-se classificar o relato do consumidor entre as três dimensões de justiça apresentadas no referencial teórico sobre “recuperação de serviços”, seguindo as definições apresentadas na tabela 11.

A partir desta classificação foi realizada uma análise da confiabilidade da base seguindo o mesmo procedimento da etapa 1, chegando-se a um índice de confiabilidade satisfatório de 0,9 (de zero a 1), e então seguiu-se para a análise qualitativa dos resultados.

Tabela 11

Definição dos tipos de justiça para classificação da base de dados

Tipo de justiça percebida	Descrição	Exemplos nos depoimentos
Justiça Distributiva	Benefícios tangíveis que a empresa oferece ao cliente como compensação por uma falha de serviço.	Compensação financeira, troca do item ou serviço, descontos para compras futuras, reembolsos ou <i>vouchers</i> de presente.
Justiça Processual	Processos e métodos necessários para abordar a recuperação do serviço.	Tempo de resolução, procedimentos de controle, regras e políticas de recuperação.
Justiça Interacional	Processo de interação e comunicação entre o consumidor e a empresa na resolução da falha de serviço	Gentileza, respeito, simpatia e dos funcionários; Comunicação eficiente e transparente ao longo do processo.

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor

4. ANÁLISE

4.1 ETAPA 1 – Falha do serviço

Categorias de incidentes críticos - A análise dos incidentes insatisfatórios por categorias aponta que mais da metade dos problemas possuem sua origem em falhas do processo de entrega (categoria 3): 69% dos depoimentos foram categorizados neste grupo, sendo que a subcategoria 3B, “*separação e armazenagem*”, representa 45% do total de incidentes, seguido pela subcategoria 3A, “*logística*”, com 24%. Em segundo lugar com o maior volume de incidentes vem a categoria 4, “*falhas no atendimento*”, com 11% do total, seguido da categoria 2, “*falha no pagamento*”, com 10%. O grupo 1, “*Falha no design do site*”, não demonstrou grande representatividade, sendo que as suas três subcategorias juntas somam apenas 3% do total de respondentes. A categoria 7, “*falha sistêmica*”, representou 4% e a categoria 6, “*regras de comunicação/negócios*”, representou 3% do total de incidentes. Por fim, as categorias 5 e 8 não tiveram nenhuma representatividade no volume. A distribuição dos incidentes entre as empresas pesquisadas é similar, demonstrando que os grupos ofensores de insatisfação são os mesmos para as duas marcas (Tabela12).

Tabela 12

Distribuição dos incidentes críticos por categoria e entre empresas

Categoria	Subcategoria	Incidentes por empresa			% Incidentes por empresa		
		Extra	Pão de Açúcar	Total	Extra	Pão de Açúcar	Total
1 - Falha no design do site	1A) Área de vendas	3	0	3	1%	0%	1%
	1B) Seleção no carrinho	0	1	1	0%	0%	0%
	1C) Fechamento da compra	2	8	10	1%	3%	2%
2 - Falha no pagamento		22	26	48	9%	10%	10%
3 - Falha no processo de entrega	3A) Logística	63	58	121	25%	23%	24%
	3B) Separação e armazenagem	119	107	226	48%	43%	45%
4 - Falha no atendimento		28	27	55	11%	11%	11%
5 - Problemas de segurança		0	0	0	0%	0%	0%
6 - Regras de comunicação/Negócios		1	13	14	0%	5%	3%
7 - Falha sistêmica		9	11	20	4%	4%	4%
8 - Falha do cliente		1	0	1	0%	0%	0%
		248	251	499	100%	100%	100%

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor

Na categoria 3, o maior volume de problemas relacionados à separação de produtos e logística podem estar relacionados ao período de ajustes devido ao maior

volume de solicitações durante o período de quarentena do Coronavírus. Dentre os depoimentos coletados destacam-se problemas de atrasos de entregas (categoria 3A) e falta/erro nos produtos entregues (3B):

“Realizei uma compra online em 07/05/2020 com entrega prometida para o dia 08. Fui notificado pelo app que a encomenda foi entregue, mas não recebi nada!” (Categoria 3A).

“Efetuei minha compra no dia 30 de abril e recebi dia 07 de maio. Porém ao conferir percebi que dois itens que estavam na NF e foram cobrados, NÃO foram enviados: 1. Biscoito Lacta BIS Oreo 2. Choc Laka Oreo Gostaria de uma solução urgente, ou a devolução dos valores cobrados ou o envio dos itens cobrados.” (Categoria 3B).

Em menor quantidade, há problemas com produtos estragados ou fora da data de validade, tais como: *“Eu fiz uma compra pelo App do pão de açúcar e veio uma carne imprópria para consumo, fiz reclamação que gerou dois protocolos, visto que tive que fazer duas reclamações e não fui atendido em nenhuma delas e estou sem o produto que seria para o almoço de ontem. (...) Acho um enorme pouco caso desta empresa que fala que preza pelos seus clientes, ainda mais que sou do grupo de risco e não posso ir na loja para trocar. Obrigado”* (Categoria 3B)

Ao separar o volume de depoimentos registrados em 2020 com os registrados em 2021, nota-se uma mudança na distribuição das categorias de reclamação (Figura 10), o que reforça a possibilidade de que a maior concentração em 2020 na categoria 3 representa um ajuste à demanda do período. Em 2021, apesar de a categoria 3 ainda conter a maior quantidade de reclamações, nota-se uma distribuição mais uniforme no volume.

Em nenhum período analisado houve reclamações relacionadas a segurança de dados e informações. Incidentes relacionados à área de vendas, tais como disposição dos produtos e layout/apresentação das informações (categorias 1A e 1B) tiveram baixa contribuição, o que pode indicar que estes temas não são tão relevantes para o consumidor online de autosserviço alimentar quanto o recebimento correto dos produtos solicitados e dentro do prazo combinado.

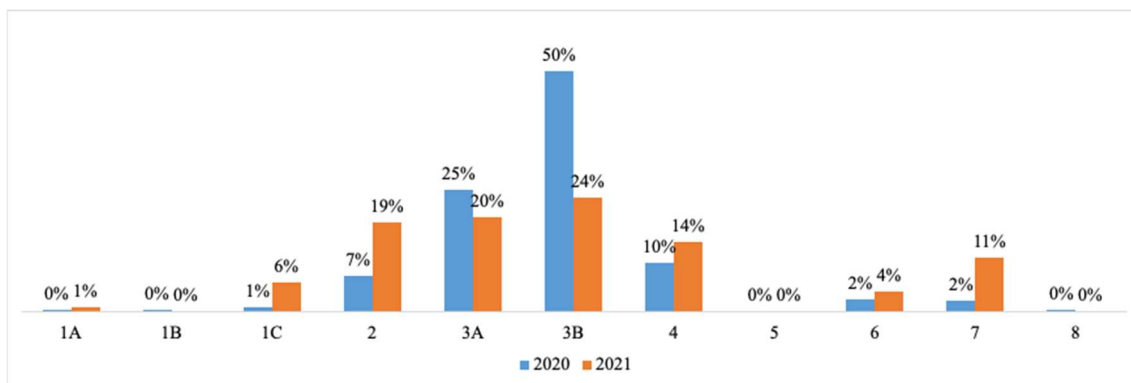


Figura 10. Distribuição das categorias de incidentes críticos nos anos de 2020 e 2021

Fonte: Autor

Satisfação por categoria - A análise da nota de satisfação entre as categorias de motivo da reclamação apresenta diferenças entre os grupos. Na figura 11 as notas foram agrupadas em três grupos: de “zero a 6”, “7 e 8” e “9 e 10”. Notas abaixo de 6 podem representar o grupo de clientes considerados detratores, ou seja, consumidores que depõe contra o prestador de serviço. Notas entre 7 e 8 podem ser considerados clientes neutros, que não fariam boca a boca negativo contra a marca, porém não recomendariam. Notas entre 9 e 10 representam o grupo de clientes mais satisfeitos e que efetivamente seriam defensores da marca (Reichheld, 1996). Apesar de a pergunta do *site* Reclame Aqui não ser a pergunta do indicador NPS, optou-se pelo uso dos mesmos grupos de notas na presente análise por facilitar a visualização e o entendimento do resultado da recuperação do serviço. Os grupos 1A, 1B, 5 e 8 tiveram base pequena ou nula, por isso não foram exibidos.

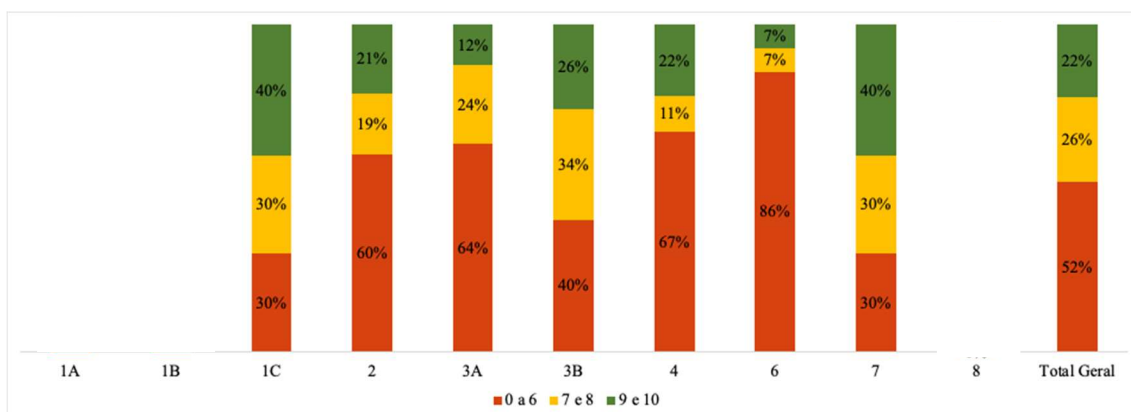


Figura 11. Distribuição das categorias de incidentes críticos por nota de satisfação

Fonte: Autor

Observa-se que o grupo com reclamações voltadas a falhas de comunicação ou regras de negócios (categoria 6) se encontra menos satisfeito com a recuperação do serviço que a média, apresentando até 86% de incidentes com notas inferiores a 6, contra 52% da média (total geral). Na análise de conteúdo nota-se que a resposta das empresas para essas situações invariavelmente recai apenas na solução do problema, sem resolver a causa raiz, o que poderia explicar o percentual de notas mais baixas.

Na outra ponta, destacam-se positivamente os grupos de incidentes de *design* do *site* na área de fechamento da compra (categoria 1C) e falhas sistêmicas (7), ambos com 40% de clientes apresentando notas 9 ou 10 ao final da recuperação da falha de serviço. Uma justificativa para a nota mais alta poderiam partir do fato de que os clientes, apesar de terem problemas sistêmicos ou de falha do processo de pagamento, identificam que o processo de resolução oferecido é satisfatório (tais como ajuste dos valores divergentes ou estorno da diferença).

Intenção de recompra por categoria - Nota-se que há diferença na intenção de recompra entre as categorias de reclamações (Tabela 13). O grupo de incidentes com falha do fechamento da compra (1C) apresenta 80% de consumidores dispostos a comprar novamente com a empresa reclamada, contra apenas 21% de clientes que reclamam do motivo de regras de negócio.

Tabela 13

Distribuição dos incidentes críticos por categoria e intenção de recompra

Categoria	Subcategoria	Voltaria a fazer negócios?			
		Sim	Não	Sim (%)	Não (%)
1 - Falha no design do site	1A) Área de vendas	0	3	0%	100%
	1B) Seleção no carrinho	0	1	0%	100%
	1C) Fechamento da compra	8	2	80%	20%
2 - Falha no pagamento		25	23	52%	48%
3 - Falha no processo de entrega	3A) Logística	68	53	56%	44%
	3B) Separação e armazenagem	166	60	73%	27%
4 - Falha no processo de atendimento		23	32	42%	58%
5 - problemas de segurança		0	0		
6 - Regras de comunicação/ Negócios		3	11	21%	79%
7 - Falha sistêmica		14	6	70%	30%
8 - Falha do cliente		1	0	100%	0%
Total		308	191		

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor

4.2 ETAPA 2 - Recuperação do Serviço

4.2.1 Interação entre as dimensões de justiça –

Destaca-se na distribuição das dimensões de justiça um alto volume de depoimentos com todas as três dimensões (33%), 30% apenas com a dimensão distributiva e 29% sem nenhum tipo de justiça percebida (Figura 12). Considerando a premissa de que a justiça percebida é uma ferramenta útil para avaliar a satisfação dos clientes com a recuperação de serviço (Lin *et al.*, 2011), pode-se afirmar que, pelo menos, 67% dos clientes identificaram algum tipo de benefício na interação com o prestador de serviço após a tratativa da reclamação, enquanto 29% dos clientes não se sentiram satisfeitos com o contato. Este resultado apresenta diferença em comparação ao estudo de Holloway e Beatty (2003), que afirma que mais da metade dos clientes que experimentam uma recuperação de serviços em canais virtuais ficam insatisfeitos com o resultado.

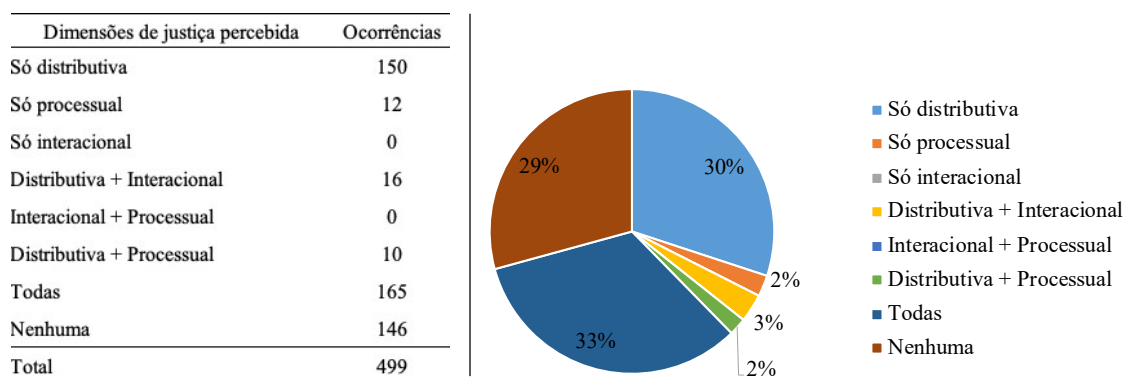


Figura 12. Distribuição da Justiça Percebida na amostra de depoimentos de consumidores de canais virtuais de autosserviço alimentar.

Fonte: Autor

A justiça distributiva predomina na análise dos depoimentos coletados, tendo sido identificada de forma isolada em 30% dos casos, ou adicionada à justiça interacional (“distributiva + interacional”, 3%) ou à justiça processual (“distributiva + processual”, 2%). Esse resultado mostra um padrão na forma de tratativa oferecida aos clientes quando ocorre a falha do serviço no autosserviço alimentar: é oferecida a solução do problema (podendo ser, como exemplo, a entrega dos produtos faltantes, a entrega do pedido completo atrasado ou a devolução do valor da mercadoria faltante), constituindo assim a

justiça distributiva, porém mais da metade dos consumidores não identificam um processo organizado de resolução, nem um atendimento atencioso, com uma comunicação clara e efetivamente preocupada em solucionar os problemas na causa raiz, o que constituiria a percepção da justiça processual e interacional.

4.2.2 Satisfação com a recuperação de serviço –

A análise da relação das dimensões de justiça com as notas de satisfação verificou que o maior percentual de notas máximas está no grupo que possui todas as dimensões de justiça na tratativa (44%) (Tabela 14), sendo que no grupo em que há a percepção exclusivamente da justiça distributiva o percentual de notas dez é de apenas 4%. A nota média de satisfação no primeiro grupo é de 8,6, contra 5,4 do segundo grupo (de zero a dez). Bitner (1990) afirma que o tipo de segmento do prestador de serviços influencia na importância das dimensões de justiça para o cliente. Esse resultado significa que, para os clientes de autosserviço alimentar *online*, apenas a justiça distributiva isoladamente não é suficiente para garantir a satisfação.

Tabela 14

Distribuição das notas de satisfação com a tratativa da reclamação entre os tipos de justiça percebida

Nota de satisfação	Dimensões de justiça percebida										Total					
	Só distributiva	Só processual	Só relacional	Distributiva + Interacional	Interacional + Processual	Distributiva + Processual	Todas	Nenhuma								
10	6	4%	0	0%	0	2	13%	0	3	30%	72	44%	2	0%	85	17%
9	1	1%	0	0%	0	1	6%	0	1	10%	22	13%	0	0%	25	5%
8	29	19%	2	17%	0	2	13%	0	2	20%	36	22%	1	0%	72	14%
7	24	16%	1	8%	0	3	19%	0	2	20%	23	14%	5	1%	58	12%
6	23	15%	0	0%	0	3	19%	0	0	0%	7	4%	3	1%	36	7%
5	22	15%	1	8%	0	1	6%	0	1	10%	2	1%	10	2%	37	7%
4	10	7%	2	17%	0	0	0%	0	0	0%	0	0%	6	1%	18	4%
3	13	9%	1	8%	0	1	6%	0	0	0%	0	0%	4	1%	19	4%
2	7	5%	1	8%	0	0	0%	0	0	0%	1	1%	10	2%	19	4%
1	7	5%	2	17%	0	2	13%	0	0	0%	0	0%	21	4%	32	6%
0	8	5%	2	17%	0	1	6%	0	1	10%	2	1%	84	17%	98	20%
Total	150		12		0	16		0	10		165		146		499	

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor

Alguns exemplos capturados reforçam a análise:

“O Extra atendeu minha reclamação. Mas por se tratar de produtos básicos do dia a dia, precisei fazer novas compras, dado que a empresa demorou mais de duas semanas para entregar os itens faltantes.”

“(...) depois de um mês, recebi o voucher de crédito e no caso do frete, o delivery estornou o mesmo. Seria muito bom se o atendimento de uma forma geral fosse mais ágil, evitando reclamações e perdas de tempo para ambas as partes.”

Nos casos acima, os clientes identificaram o benefício tangível oferecido pelo prestador de serviço na tratativa da reclamação (a entrega dos itens faltantes ou, no segundo caso, um *voucher* de crédito e o estorno do valor do frete), porém apenas a entrega deste pilar não foi suficiente para garantir um encerramento primoroso do atendimento. Adicionalmente, nos casos em que as três dimensões são percebidas, os clientes apresentam não apenas maior satisfação, mas também maior intenção de recompra (tabela 14):

“Resolveram meu problema, entraram em contato super rápido, e a pessoa que me ligou, foi super atenciosa, com certeza voltarei a fazer compras no Extra.”

“Atendimento rápido e pronta resolução do problema. Continuarei comprando no Extra e recomendo a todos.”

Tabela 15

Intenção de recompra entre os tipos de justiça percebida

% de intenção de recompra	Só distributiva		Só processual*		Só interacional*		Distributiva + Interacional*		Interacional + Processual*		Distributiva + Processual*		Todas		Nenhuma		Total	
Sim	103	46%	1	90%	0	13	25%	0	10	78%	160	97%	23	16%	310	62%		
Não	47	54%	11	10%	0	3	75%	0	0	22%	5	3%	123	84%	189	38%		
Total	150	100%	12	100%	0	16	100%	0	10	100%	165	100%	146	100%	499	100%		

* Base pequena

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor

No grupo em que há a percepção apenas da justiça distributiva, 46% dos clientes efetuariam uma nova compra com a empresa, enquanto no grupo com a percepção de todas as dimensões esse percentual é de 97%. Importante observar que no grupo em que não há nenhuma justiça percebida, 16% dos clientes comprariam novamente com a empresa reclamada. Após análise do conteúdo desses depoimentos, é possível identificar que os clientes que afirmam que comprariam novamente tiveram o seu problema resolvido e voltariam a comprar na loja, porém de forma presencial, ou por sentir que não

tem outra opção melhor ("*Não resolveram nada. Fiquei sem os produtos. Não deram nenhuma solução. O jeito mesmo é comprar direto no supermercado.*").

4.2.3 Intenção de recompra -

Cerca de 62% dos consumidores voltariam a fazer negócios com as empresas reclamadas. No grupo em que a reclamação registrada é solucionada, este percentual sobe para 80%, contra apenas 4% do grupo em que o consumidor afirma que o problema não foi solucionado (tabela 15).

Tabela 16

Intenção de recompra entre grupo de incidentes solucionados x não solucionados

		Voltaria a fazer negócios?			
		Sim	Não	Sim (%)	Não (%)
Problema foi resolvido?	Sim	303	78	80%	20%
	Não	5	113	4%	96%
Total Geral		308	191	62%	38%

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor

Mesmo quando o problema é resolvido, 20% não desejam fazer negócios novamente, o que pode ser justificado pela perda de confiança na empresa mesmo após o processo de recuperação de serviços prestados, como por exemplo no depoimento: "*Foi resolvido, porém não parece que problemas desse tipo acabarão e poderão ocorrer com outras pessoas que utilizam Extra Delivery*" (Categoria 3A). Este resultado está alinhado com estudos anteriores que enfatizam a importância da confiança no contexto da experiência de compra *online* (Klaus, 2013; Izogo & Jayawardhena, 2018) e afirmam que no *e-commerce*, a satisfação com ações de recuperação de serviços tem efeito positivo nas intenções de recompra (Holloway, Wang, & Parish, 2005; Fang, Chiu & Wang, 2011; Kuo & Wu, 2012; Chang, Lai, & Hsu, 2012; Ramanathan, 2010; Kussusanti *et al.*, 2019).

4.2.4 Análise de conteúdo dos depoimentos -

Para apoiar a análise dos depoimentos dos consumidores após a experiência com a recuperação do serviço, foi utilizado o *software Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires* (IRAMUTEQ), versão 0.7 alfa 2. Esse software foi desenvolvido por Retinaud em 2009, na França, e introduzido no Brasil

por Camargo e Justo (2013), tendo como benefícios a gratuidade e facilidade de acesso. A ferramenta é disponibilizada por meio do *site* www.iramuteq.org e segue a perspectiva de fonte aberta (Camargo & Justo, 2013).

Primeiramente, construiu-se com os depoimentos coletados um banco de dados a ser processado pelo *software*. Utilizou-se 499 depoimentos na íntegra (um depoimento foi retirado pois estava duplicado), sendo esses transferidos para um arquivo único no programa *LibreOffice Writer*, versão 5.3. O arquivo passou por um processo de formatação, sendo configurado com os comandos necessários, conforme tutorial do IRAMUTEQ, sendo ainda atualizadas as palavras para a nova ortografia da língua portuguesa, e salvo em formato de texto (.txt) (Camargo & Justo, 2013). O arquivo foi então processado pelo *software*, passando a ser chamado de *corpus*. Por meio de uma pesquisa do vocabulário, o programa reduziu as palavras com base em suas raízes, um processo denominado de lematização, criando um dicionário a partir das formas reduzidas e identificando as formas ativas e suplementares (Camargo & Justo, 2013). Optou-se pelo uso da Classificação Hierárquica Descendente (CHD) e da Análise de Similitude (AS), pois apresentam formas distintas, mas complementares, para interpretação das informações em um contexto qualitativo (Silva Soares *et al.*, 2018).

O *corpus* analisado se compôs de 497 textos, representando 497 dos 499 depoimentos coletados (dois foram retirados da análise pelo programa) com uma média de 19,3 formas (o nº de formas diz respeito ao número de palavras com radicais diferentes contidos no texto) por Segmento de Texto (ST), totalizando 11.475 ocorrências (número total de palavras contidas no *corpus*) e apresentando uma divisão em 593 STs. O programa classificou 489 segmentos em classes, correspondendo a 82,5% do total de STs do *corpus*.

Inicialmente, procedeu-se à classificação hierárquica descendente (CHD), cujos resultados identificaram a presença de três classes distintas, às quais foram atribuídos nomes a partir de seus descritores (Figura 13). No dendograma observa-se que as respostas foram inicialmente repartidas em duas ramificações. A primeira relacionada a grupos de incidentes que tiveram algum tipo de percepção de justiça, tendo posteriormente originado as classes 1 (Discurso baseado na ausência de Justiça Distributiva) e 2 (Discurso baseado na ausência de Justiça Processual). No caso do

segundo ramo, este remeteu a incidentes em que os clientes não tiveram nenhuma percepção de justiça identificada. Neste grupo, representado pela Classe 3, a maioria dos incidentes possuem notas baixas e não há intenção de recompra (Discurso baseado na ausência de Justiça Distributiva).

A classe 1 (STclasse1=307 depoimentos, explicando 62,8% do total) foi denominada “Discurso baseado na presença de Justiça Distributiva”. Esta apresentou elementos que se referem à visão positiva que os consumidores apresentam com a recuperação do serviço, voltado principalmente para a compensação recebida pela empresa, com a exposição de vocábulos que tratam do serviço como algo bom (positivo). Na Figura 12 foram apresentados os segmentos de texto mais representativos desta classe, que foram classificados em detrimento da média dos χ^2 (teste que visa analisar se as distribuições de duas ou mais amostras não relacionadas diferem em relação à determinada variável) das formas ativas (consideram-se formas ativas as palavras “lidas” pelo programa como nomes, verbos e adjetivos) presentes nos segmentos. As palavras “resolvido/resolver”, “problema”, “atender” e “canal”, se destacam no grupo, que predominantemente agrupa incidentes em que o consumidor se sente satisfeito com a compensação tangível recebida pela empresa, como no exemplo: “enfim a compra foi entregue um pouco antes das 22h, depois de eu muito insistir, um desgaste absolutamente desnecessário”. Neste caso, o cliente recebeu a entrega em sua casa, porém não teve a percepção de que havia um processo de resolução definido, com respostas rápidas e atenciosas (justiças processual e relacional). Essa análise reforça o fato de que, em situações em que é percebida unicamente a justiça distributiva, o cliente não sente que a solução foi integralmente oferecida.

A classe 2 (STclasse2=97 depoimentos, explicando 19,8% do total) foi denominada de “Discurso baseado na ausência de Justiça Processual”, sendo esta denominação resultado da análise dos elementos que a descrevem (como por exemplo, “Faltante”, “Entregar”, “Item”). Nesta classe se observou discursos de incidentes em que o consumidor critica a ausência de processos e modelos de atendimento de falhas de serviço, ou tenham tido a percepção de que, apesar de ter sido prestado atendimento, a falha continuará acontecendo no futuro, independentemente de ter havido ou não uma solução, como no exemplo: “*Mentem informando que me deram esclarecimentos, o produto foi entregue com semanas de atraso mas ninguém me informou porque nem me*

deram satisfação de nada”. Os segmentos de texto (ST) mais predominantes na classe 2 são apresentados na Figura 13.

Por fim, a classe 3 (ST_{classe3}=85, explicando 17,4% do total) foi denominada de “Discurso baseado na ausência de Justiça Distributiva”, com base nos vocábulos “Falta”, “respeito”, “Total”, “Consumidor”, “Descaso”, “Ruim” e segmentos de texto mais elucidados. Esta classe apresentou elementos que remeteram consumidores que se sentiram insatisfeitos com a resolução do problema e não identificaram nenhum benefício após o contato com a empresa, destacando-se na análise do discurso a crítica à ausência da Justiça Distributiva. Exemplo “*Só estou dando nota zero porque não dá pra dar menos. Pior marketplace que já usei. Desorganização e falta de respeito total com o consumidor. Pra piorar ainda haviam me dito que eu receberia um voucher. Adivinha se deram? Nada.*” (Figura 13).

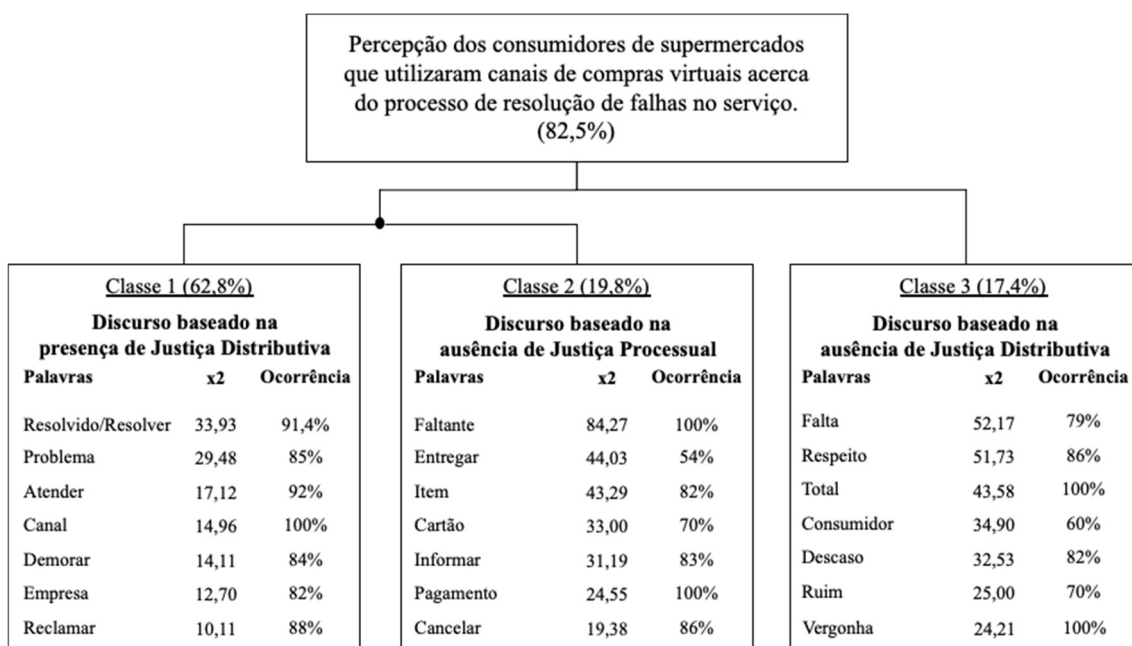


Figura 13 - Dendrograma da Classificação Hierárquica Descendente da Percepção dos consumidores de supermercados que utilizaram canais de compras virtuais acerca do processo de resolução de falhas no serviço.

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

No que diz respeito à análise de similitude (AS), esta se pautou nas coocorrências entre as palavras que constituem o presente corpus. Assim, observa-se a presença de uma palavra-chave na composição central da distribuição, estabelecendo a conexão com os demais vocábulos que formam a estrutura, conforme se visualiza na Figura 14.

As ilustrações provenientes da AS baseiam-se nas coocorrências das palavras e apresentam essas informações de modo visualmente simples, pois o formato em árvore com suas conexões representadas pela distância e espessura dos halos traz indicações da conexão entre os contextos ou palavras que emergem, e esse resultado auxilia na identificação da estrutura do corpus textual. As palavras maiores representam núcleos centrais, e delas partem termos que contextualizam o seu significado.

As palavras maiores representam núcleos centrais, e delas partem termos que contextualizam o seu significado. Identificou-se como eixo central o léxico “problema”, tendo como ramificações próximas os léxicos “resolver”, “resolvido”, “solucionar”, “resposta”, “solução”, “atenção”, “site”, “entrega”.

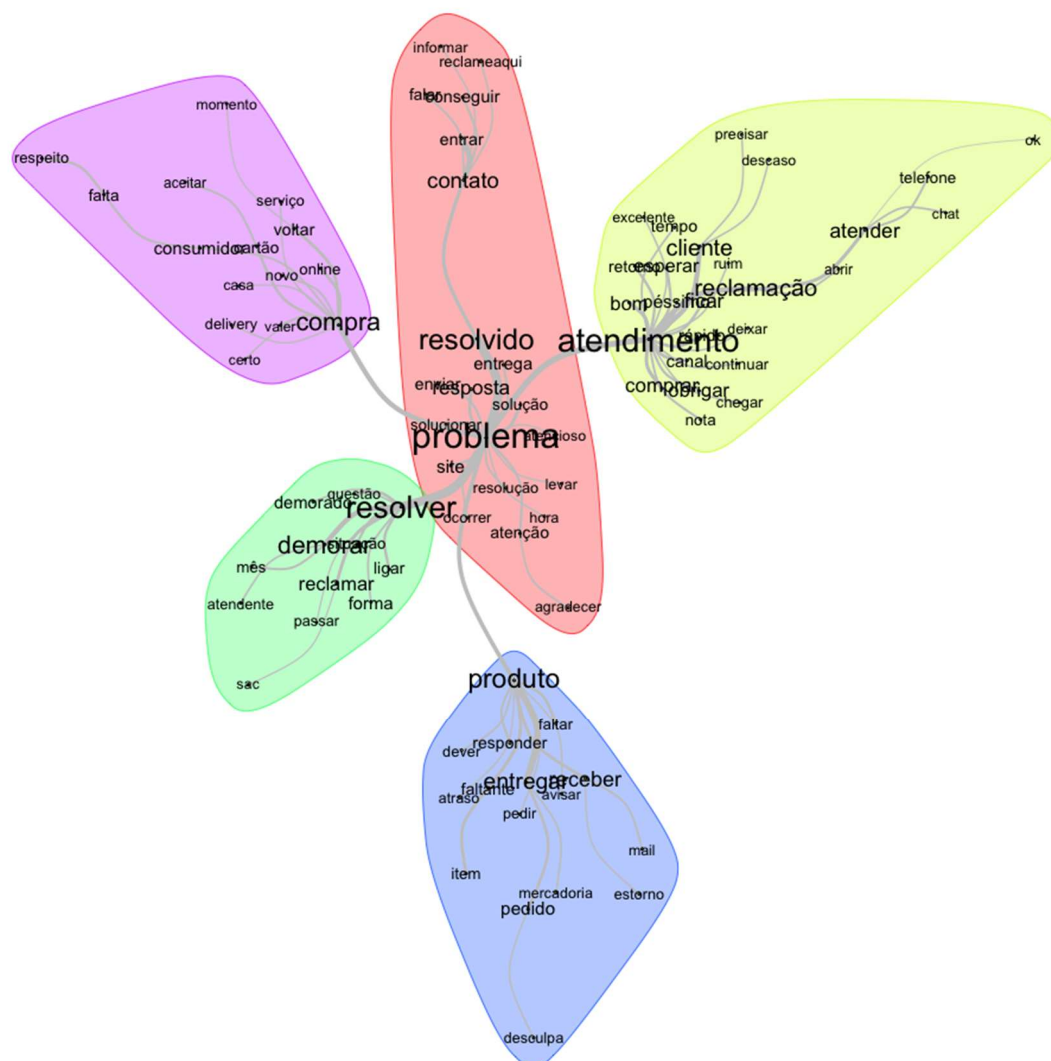


Figura 14 - Análise de similitude do corpus

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

A partir da palavra central “problema”, geraram-se cinco ramos independentes: “contato”, “compra”, “atendimento”, “resolver” e “produto”. No ramo “contato” nota-se um grupo de incidentes em que os clientes reclamam da dificuldade de contato com o atendimento, sendo esse representativo do motivo de falha número 4, “falha no atendimento”. O segundo ramo, “compra”, é constituído principalmente pelas palavras “cartão”, “aceitar”, “novo”, “delivery” e trata de reclamações mais voltadas a meios de pagamento e informações sobre meios de pagamento em compras online (categoria 2, de “falha de pagamento”). O terceiro ramo “resolver”, é constituído pelas palavras “demorado”, “demorar”, “questão”, “sac” e trata de incidentes motivados pela demora no atendimento. O quarto ramo, “produto”, trata primordialmente de falhas da categoria 3 “falha no processo de entrega”, e possui como palavras “entregar”, “receber”, “atraso”, “item”. Por fim, no ramo “atendimento” observou-se as palavras “bom”, “ruim”, “canal”, “continuar”, “comprar”, o que faz deste um grupo voltado para a análise da intenção de recompra com a marca reclamada.

A análise de similitude do *corpus* confirma a importância de se analisar a falha de serviço pela categoria da reclamação, considerando o grau de importância de cada uma para o cliente e seu impacto na intenção de recompra. Tal análise pode beneficiar empresas que desejam construir um processo de recuperação de serviços eficaz, ao identificar e priorizar grupos e montar processos diferenciados para cada um dos motivos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como propósito ampliar o conhecimento sobre falhas e recuperação de serviços no contexto do *e-commerce* das redes supermercadistas brasileiras. A questão que norteou a pesquisa foi “Quais os fatores mais relevantes na insatisfação do consumidor do *e-commerce* de redes supermercadistas e qual o impacto da recuperação de serviços na justiça percebida e comportamento de recompra?”.

Para responder ao questionamento, foram coletados depoimentos de consumidores que fizeram compras nos canais virtuais de duas grandes marcas supermercadistas entre 2020 e 2021, tiveram uma experiência negativa e passaram pela experiência de recuperação de falhas de serviço dos prestadores.

Foi identificado que o principal motivo de reclamação dos consumidores tem sua origem em processos de entrega, sendo que “*separação e armazenagem*”, é o maior fator de reclamação. Este resultado está alinhado com estudos anteriores, que afirmam que a falha operacional na entrega de pedidos no varejo *online* causa forte impacto no comportamento de compra futuro do consumidor, tais como redução no *ticket* médio do pedido e diminuição na frequência de compra. A falha no atendimento também é um forte motivo de reclamação e podem representar dificuldades de contato com a empresa reclamada ou processos confusos e penosos de resolução.

A análise das categorias de motivos de reclamação mostra diferenças entre a nota de satisfação dada pelos clientes após a tratativa do problema, assim como a intenção de recompra. Clientes que passaram por dificuldades com regras de promoção estão menos satisfeitos e se mostram menos propensos a comprar novamente com a empresa reclamada. Já o grupo de clientes que passaram por dificuldades no design da área de pagamento ou na separação e armazenagem dos seus pedidos apresentam mais propensão à recompra.

Quando analisamos a recuperação do serviço frente as três dimensões de justiça percebida, pode-se afirmar que a maior parte dos clientes identificou algum tipo de benefício na interação com o prestador de serviço após a tratativa da reclamação (ou seja, pelo menos uma das três dimensões de justiça foi percebida pelo cliente), enquanto um

volume menor, porém significativo, não identificou nenhuma das dimensões durante o contato.

Observa-se que a justiça distributiva é a mais aplicada pelas empresas nos processos de resolução, porém quando analisamos a interação entre as dimensões e a nota de satisfação dos consumidores, percebe-se que apenas a justiça distributiva sozinha não é suficiente para entregar a melhor experiência de resolução para os clientes: Quando usada em conjunto com as justiças processual e relacional, a nota de satisfação e a intenção de recompra dos clientes é maior do que no grupo em que os clientes percebem apenas a justiça distributiva. Essa análise nos permite afirmar que para clientes que utilizam os canais virtuais para compras de autosserviço alimentar, a justiça distributiva se apresenta como a mais relevante para a satisfação e intenção de recompra, porém deve estar sempre atrelada a um processo de recuperação organizado e claro e de uma comunicação transparente e atenciosa, de forma a transmitir segurança para o consumidor e a garantir a satisfação com o processo de recuperação.

A análise de conteúdo dos depoimentos reforça esses achados. O dendograma identificou três classes de depoimentos, segmentados entre incidentes com solução baseada na justiça distributiva, em segundo na justiça processual e, por último, em um grupo menor, mas significativo, de incidentes em que o cliente não identificou nenhum tipo de benefício com a tratativa. Observa-se que apesar de as empresas fazerem uso de uma ou mais dimensões de justiça percebida, a maior parte dos clientes ainda não tem a percepção de que sua reclamação foi tratada de forma integralmente satisfatória.

A Análise de similitude do *corpus* apresenta uma segmentação voltada para as categorias de reclamação, o que reforça a importância de se criar procedimentos distintos de recuperação para cada tipo de reclamação, oferecendo assim uma solução mais direcionada e uma percepção de entrega de valor maior.

Limitações do trabalho - É importante ressaltar que, pelo caráter exploratório deste estudo e por análises de estudos anteriores, não é possível fazer generalizações de suas descobertas para outros segmentos de mercado. Estudos futuros no segmento do autosserviço alimentar podem se beneficiar do aprofundamento e validação das análises aqui apresentadas por meio da aplicação de uma *survey* quantitativa que explore de forma

direcionada outros aspectos determinantes da recuperação de serviço no setor, tais como a recomendação e o NPS. Já estudos voltados para as dimensões de justiça percebida poderiam se beneficiar desta mesma análise apresentada no presente estudo, porém voltada para outros segmentos de mercado.

Contribuições para a prática - Dado que a construção e a manutenção da retenção envolvem vários tipos de investimento, o presente estudo oferece uma compreensão dos fatores de insatisfação e das dimensões de justiça no processo de recuperação de consumidores que experimentaram uma falha na entrega do serviço em compras *online* de empresas de autosserviço alimentar, e oferece insumos para que as organizações possam tomar decisões apropriadas sobre alocação de recursos. As análises sobre os tipos de justiça percebida e as notas de satisfação também permitirá às empresas identificar a melhor forma de conduzir a abordagem ao cliente após a ocorrência da falha e identificar qual solução é a mais eficiente para cada categoria de problema.

Contribuições para a teoria da área - O presente estudo apresenta uma contribuição para o entendimento dos motivos de insatisfação no processo de compra nos canais virtuais de empresas de autosserviço alimentar. Adicionalmente traz luz à justiça percebida pelos clientes após a experiência de recuperação da falha de serviço. Considerando que os achados dessa pesquisa não são replicáveis a outros setores, futuros estudos na área se beneficiarão em aplicar essa mesma análise em outros segmentos e comparar diferenças e semelhanças. Por fim, estudos futuros na área do autosserviço alimentar poderão aprofundar o entendimento do comportamento do consumidor conforme o setor evolui seus canais de relacionamento virtuais, utilizando o presente estudo como fundação para análises comparativas.

REFERÊNCIAS

- Associação Brasileira de Supermercados (2020). *Ranking Abras 2020*. Disponível em: <<https://www.abras.com.br/edicoes-antecedentes/Main.php?MagNo=259>>. Acesso em: 24 de agosto de 2020.
- Associação Brasileira de Supermercados (2021). *Ranking Abras 2021*. Disponível em: <<https://superhiper.abras.com.br/pdf/270.pdf>>. Acesso em: 30 de agosto de 2021.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, pp.267–299. doi:10.1016/s0065-2601(08)60108-2
- Agag, G., El-Masry, A., Alharbi, N., & Almamy, A. (2016). Development and validation of an instrument to measure online retailing ethics: Consumers' perspective. *Internet Research*. v.26. pp.1158-1180. doi: 10.1108/IntR-09-2015-0272
- Agag, G. (2019). E-commerce Ethics and Its Impact on Buyer Repurchase Intentions and Loyalty: An Empirical Study of Small and Medium Egyptian Businesses. *Journal of Business Ethics*, v.154, p.389-410. doi: 10.1007/s10551-017-3452-3
- American Marketing Association (2020). *AMA Dictionary*. Disponível em: <<https://marketing-dictionary.org/r/retailing/>>. Acesso em: 02 de agosto de 2020.
- Andreassen, T. (2000). Antecedents to satisfaction with service recovery. *European Journal of Marketing*. v.34. doi: 10.1108/03090560010306269
- Associação Paulista de Supermercados (2019). *Relatório Super Hack APAS show*. Disponível em <<https://portalapas.org.br/wp-content/uploads/2019/05/APAS-Coletiva-Ibope-01052019-low.pdf>> Acesso em 05 de Agosto de 2020.
- Ascar, A. C. (2017). Glossário Ascar de termos supermercadistas. *Ascar Associados*. Disponível em: <<http://ascarassociados.com.br/Glossario/Glossario.htm>> Acesso em: 10 de Agosto de 2020.
- Balaji, M. S., Khong, K. W., & Chong, A. Y. L. (2016). Determinants of negative word-of-mouth communication using social networking sites. *Information & Management*, v.53, n.4, pp.528-540. doi: 10.1016/j.im.2015.12.002
- Barakat, L.L., Ramsey, J.R., Lorenz, M.P., & Gosling, M. (2015). Severe service failure recovery revisited: evidence of its determinants in an emerging market context. *International Journal of Research in Marketing*, v.32, n.1, pp.113–116. doi: 10.1016/j.ijresmar.2014.10.001
- Barari, M., Ross, M., & Surachartkumtonkun, J. (2020). Negative and positive customer shopping experience in an online context. *Journal of Retailing and Consumer Services*. v.53. 101985. doi: 10.1016/j.jretconser.2019.101985.
- Bernardo, M., Llach, J., Marimon, F., & Alonso-Almeida, M. (2013). The balance of the impact of quality and recovery on satisfaction: The case of e-travel. *Total Quality Management & Business Excellence*. v.24. doi: 10.1080/14783363.2013.799327.

- Bernardino, E. C., Pacanowski, M., Khoury, N., & Reis, U. (2011). Marketing de Varejo. ed. 4. Série Marketing. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Beldad, A., De Jong, M. & Steehouder, M. (2010). How shall I trust the faceless and the intangible? A literature review on the antecedents of online trust. *Computers in Human Behavior*. n.26. pp.857-869. doi:10.1016/j.chb.2010.03.013.
- Bijmolt, T., Huizingh, E. & Krawczyk, A. (2014). Effects of complaint behaviour and service recovery satisfaction on consumer intentions to repurchase on the internet. *Internet Research*. v.24. pp.608-628. doi:10.1108/IntR-03-2012-0056.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, v.54(1), pp.71–84. doi: 10.2307/1252174
- Bitner, M.J. (1990). Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, v.54, n.2, pp.69-82. doi: 10.2307/1251871
- Bitner, M.J., and Hubbert, A. (1994). Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality. In R. Rust and R. Oliver (eds.), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 72–94.
- Bitner, M.J., Brown, S., & Meuter, M. (2000). Technology Infusion in Service Encounters. *Journal of The Academy of Marketing Science*. v.28. pp.138-149. doi: 10.1177/0092070300281013
- Boshoff, C. (1997). An experimental study of service recovery options. *International Journal of Service Industry Management*, v.8, pp.110-130.
- Boshoff, C., & Leong, J. (1998). Empowerment, attribution and apologising as dimensions of service recovery: An experimental study. *International Journal of Service Industry Management*, v. 9, n.1, pp.24-47. doi: 10.1108/09564239810199932
- Blodgett, J.G., Hill, D. J., & Tax, S. S. (1997). The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint Behavior. *Journal of Retailing*, v.73, n.2, pp.185-210. doi: 10.1016/S0022-4359(97)90003-8
- Brynjolfsson, E., Hu, Y. J., & Rahman, M. S. (2013). Competing in the Age of Omnichannel Retailing. *MIT Sloan Management Review*, v.54 (4), pp.23–9.
- Camargo, B. V., & Justo, A. M. (2013). IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas em Psicologia*, 21(2), 513-518
- Celsi, M. & Gilly, M. (2003). eTailQ: Dimensionalizing, Measuring and Predicting Etail Quality. *Journal of Retailing*. v.79. pp.183-198. doi:10.1016/S0022-4359(03)00034-4.
- Chaparro-Peláez, J., Hernández-García, A., & Uruña López, A. (2015). The Role of Emotions and Trust in Service Recovery in Business-to-Consumer Electronic Commerce. *Journal of theoretical and applied electronic commerce research*. v.10. pp.77-90. doi: 10.4067/S0718-18762015000200006.

- Chang, Y.-W., & Chang, Y.-H. (2010). Does service recovery affect satisfaction and customer loyalty? An empirical study of airline services. *Journal of Air Transport Management*, v.16(6), pp.340–342. doi: 10.1016/j.jairtraman.2010.05.001
- Chang, H. H., Lai, M. K., & Hsu, C. H. (2012). Recovery of online service: Perceived justice and transaction frequency. *Computers in Human Behavior*, v.28(6), pp.2199–2208. doi: 10.1016/j.chb.2012.06.027
- Chebat, J. C., & Slusarczyk, W. (2005). How emotions mediate the effect of perceived justice on loyalty in service recovery situations: An empirical study. *Journal of Business Research*, v.58(5), pp.664–673. doi: 10.1016/j.jbusres.2003.09.005
- Chen, Q., & Wells, W.D. (2001). .Com satisfaction and Com dissatisfaction: One or two constructs?. *Advances in Consumer Research*, v.28, pp.34-39.
- Cho, Y., Im, I., Hiltz, R., & Fjermestad, J. (2002). An Analysis of Online Customer Complaints: Implications for Web Complaint Management. *Hawaii International Conference on System Sciences*. v.7. p.176b. doi: 10.1109/HICSS.2002.994162.
- Cho, Y.C. (2011). Analyzing online customer dissatisfaction toward perishable goods. *Journal of Business Research*, Vol. 64 No. 11, pp. 1245-1250. doi: 10.1016/j.jbusres.2011.06.031
- Choi, B. C. F., Kim, S. S., & Jiang, Z. (2016). Influence of Firm's Recovery Endeavors upon Privacy Breach on Online Customer Behavior. *Journal of Management Information Systems*, v.33, n.3, pp. 904-933. doi: 10.1080/07421222.2015.1138375
- Colquitt, J. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *The Journal of applied psychology*. v.86. pp.386-400. doi: 10.1037//0021-9010.86.3.386
- Colquitt, J., Conlon, D., Wesson, M., Porter, C. & Ng, K. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *The Journal of applied psychology*. v.86. pp.425-445. doi: 10.1037//0021-9010.86.3.425.
- Collier, J. & Bienstock, C. (2006). Measuring Service Quality in E-Retailing. *Journal of Service Research*. v.8. pp.260-275. doi: 10.1177/1094670505278867.
- Ding, D. X., Hu, P. J.-H., & Sheng, O. R. L. (2011). e-SELFQUAL: A scale for measuring online self-service quality. *Journal of Business Research*, v.64(5), pp.508-515. doi:10.1016/j.jbusres.2010.04.007
- Dubé, L., & Maute, M.F. (1996). The antecedents of brand switching, brand loyalty and verbal responses to service failure. *Advances in Services Marketing and Management*, Greenwich, Connecticut: JAI Press, v.5, pp. 127–151. doi: 10.1016/S1067-5671(96)05041-X
- Elbeltagi, I., & Agag, G. (2016). E-retailing ethics and its impact on customer satisfaction and repurchase intention: A cultural and commitment-trust theory perspective. *Internet Research*, v.26, n.1, pp. 288-310. doi: 10.1108/IntR-10-2014-0244

- Evans, J. R. (2011). Retailing in perspective: the past is a prologue to the future. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, n.21(1), pp.1–31. doi:10.1080/09593969.2011.537817
- Fang, Y., Chiu, C., & Wang, E. T. G. (2011). Understanding customers' satisfaction and repurchase intentions. *Internet Research*, n.21(4), pp.479–503. <https://doi.org/10.1108/10662241111158335>
- Figueiredo, K.F., Santos, G.G., Carneiro, T.C.J., & Araujo, C.A.S. (2012). Tecnologias de autoatendimento: satisfação e comportamento futuro do usuário. *Revista Alcance*, v.19, n.1, p.101-118. Disponível em < http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/38/GOL-A858.pdf> Acesso em: 18 de Novembro de 2020.
- Flanagan, J. C. (1973). *A técnica do incidente crítico*. Arquivo Brasileiro de Psicologia Aplicada, v.21, n.2, p. 99-141. Disponível em < <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/abpa/article/viewFile/16975/15786>>. Acesso em: 02 de Dezembro de 2019.
- Forbes, Lukas, Kelley, Scott, & Hoffman, K. (2005). Typology of e-commerce retail failures and recovery strategies. *Journal of Services Marketing*. v.19. pp.280-292. doi: 10.1108/08876040510609907
- Gremler, D.D. (2004). The Critical Incident Technique in Service Research. *Journal of Service Research*, n.51, pp.65-89. Disponível em < <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1094670504266138>> Acesso em: 10 de Novembro de 2019.
- Gilchrist, F. (1949). Self-Service Retailing of Meat. *Journal of Marketing*, n.13(3), pp.295-304. doi:10.2307/1248112
- Gobacklog (2019). *Varejo Supermercadista: Perspectivas para o crescimento no Brasil*. Disponível em < <https://gobacklog.com/varejo-supermercadista/>> Acesso em: 02 de Agosto de 2020.
- Goetzinger, L., Park, J., & Widdows, R. (2006). E-Customers Third Party Complaining and Complimenting Behavior. *International Journal of Service Industry Management*, n.17. pp.193-206. doi: 10.1108/09564230610656999.
- Gohary, A., Hamzeli, B., & Alizadeh, H. (2016). Please explain why it happened! How perceived justice and customer involvement affect post co- recovery evaluations: A study of Iranian online shoppers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, n.31. pp.127-142. doi: 10.1016/j.jretconser.2016.03.013.
- Goodwin, C., & I. Ross (1992). Consumer responses to service failures: Influence of procedural and interactional fairness perceptions. *Journal of Business Research*, v. 25, n.2, pp.149-163. doi: 10.1016/0148-2963(92)90014-3
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, n.16, pp.399 - 432. doi: 10.1177/014920639001600208

- Griffis, S. E., Rao, S., Goldsby, T. J., & Niranjana, T. T. (2012). The customer consequences of returns in online retailing: An empirical analysis. *Journal of Operations Management*, v.30(4), pp.282–294. doi:10.1016/j.jom.2012.02.002
- Grönroos, C. (1988). Service quality: The six criteria of good perceived service quality. *Review of Business*, v.9(3), pp.10–13.
- Gwinner, K. & Gremler, D. & Bitner, M. (1998). Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective. *Journal of The Academy of Marketing Science*. v.26. pp.101-114. doi: 10.1177/0092070398262002.
- Ha, J., & Jang, S. (2009). Perceived justice in service recovery and behavioral intentions: The role of relationship quality. *International Journal of Hospitality Management*, v.28(3), pp.319–327. doi: 10.1016/j.ijhm.2008.12.001
- Hart C. W., Heskett J. L., & Sasser JR, W. E. (1990). The Profitable Art of Service Recovery. *Harvard Business Review* v.68, n.4, pp.148–156. Disponível em: < <https://hbr.org/1990/07/the-profitable-art-of-service-recovery>> Acesso em: 30 de agosto de 2020.
- Hansen, T. (2008). Consumer values, the theory of planned behaviour and online grocery shopping. *International Journal of Consumer Studies*, v. 32, pp.128-137. doi: 10.1111/j.1470-6431.2007.00655.x
- Heskett J.L., T.O. Jones, G.W. Loveman, W.E. Sasser, Jr., & L.A. Schlesinger (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, v.72, pp. 164–174. Disponível em < <https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work#:~:text=The%20service%2Dprofit%20chain%20establishes,stimulated%20primarily%20by%20customer%20loyalty.> > Acesso em: 04 de Agosto de 2020.
- Hocutt M.A., Chakraborty G. and Mowen J.C. (1997). *The Impact of Perceived Justice on Customers Satisfaction and Intention to Complain in a Service Recovery*. Brucks M. (Ed.), *Advances in Consumer Research*, Ann Arbor, Association for Consumer Research, pp. 457- 463. Disponível em < <https://www.acrwebsite.org/volumes/8086/volumes/v24/NA%20-%202024> > Acesso em: 22 de Julho de 2020.
- Holloway, B. B., & Beatty, S. E. (2003). Service Failure in Online Retailing. *Journal of Service Research*, n.6(1), pp.92–105. doi:10.1177/1094670503254288
- Holloway, B. B., & Beatty, S. E. (2008). Satisfiers and dissatisfiers in the online environment - A critical incident assessment. *Journal of Service Research*, v.10, n.4, pp. 347-364. doi: 10.1177/1094670508314266
- Holloway, B. B., Wang, S. & Parish, J. (2005). The Role of Cumulative Online Purchasing Experience in Service Recovery Management. *Journal of Interactive Marketing*. n.19. pp.54-66. doi: 10.1002/dir.20043.
- Homburg C., & Fürst A. (2005). How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach. *Journal of Marketing*, v.69(3), pp.95-114. doi:10.1509/jmkg.69.3.95.66367

- Hult, G. T. M., Sharma, P. N., Morgeson, F. V., & Zhang, Y. (2018). Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction: Do They Differ Across Online and Offline Purchases?. *Journal of Retailing*. doi:10.1016/j.jretai.2018.10.003
- Izogo, E., & Jayawardhena, R. (2018). Online shopping experience in an emerging e-retailing market. *Journal of Research in Interactive Marketing*. doi: 10.1108/JRIM-02-2017-0015.
- Janda, S., Trocchia, P. J., & Gwinner, K. P. (2002). *Consumer perceptions of Internet retail service quality*. *International Journal of Service Industry Management*, v.13(5), pp.412–431. doi:10.1108/09564230210447913
- João, B., & Pastore, R. (2019). Pesquisa em varejo Omnichannel: uma revisão sistemática e análise de conteúdo quantitativo. *Revista Brasileira de Marketing*, v.18(4), pp.137-160. doi: 10.5585/remark.v18i4.16388.
- Johnston, R. & Fern, A. (1999). Service recovery strategies for single and double deviation scenarios. *The Service Industries Journal*, v.19, n.2, pp. 69-82. doi: 10.1080/026420699000000019
- Jung, N. & Seock, Y. (2017). Effect of service recovery on customers' perceived justice, satisfaction, and word-of-mouth intentions on online shopping websites. *Journal of Retailing and Consumer Services*. v.37. pp.23-30. doi: 10.1016/j.jretconser.2017.01.012.
- Kau, A., & Wan-Yiun Loh, E. (2006). The effects of service recovery on consumer satisfaction: a comparison between complainants and non-complainants. *Journal of Services Marketing*, v.20, n.2, pp. 101-111. doi: 10.1108/08876040610657039
- Klaus, P. (2013). The case of Amazon.com: towards a conceptual framework of online customer service experience (OCSE) using the Emerging Consensus Technique (ECT). *Journal of Services Marketing*. v.27. doi: 10.1108/JSM-02-2012-0030.
- Kotler, Philip. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. 14. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2012.
- Kuo, Y. F., & Wu, C. M. (2012). Satisfaction and post-purchase intentions with service recovery of online shopping websites: Perspectives on perceived justice and emotions. *International Journal of Information Management*, v.32, n.2, pp.127–138. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2011.09.001
- Kussusanti, S., Tjiptoherijanto, P., Halim, R. & Furinto, A. (2019). Informational Justice and Post-recovery Satisfaction in E-Commerce: The Role of Service Failure Severity on Behavioral Intentions. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*. v.6. pp.129-139. doi: 10.13106/jafeb.2019.vol6.no1.129
- Las Casas, A. L. (2013). *Marketing de Varejo*, 5ª ed. São Paulo: Atlas.
- Las Casas, A. L. (2010). *Administração de Marketing*. São Paulo: Atlas.

- Latif, F. & Uslu, A. (2019). Building E-Loyalty for E-retailers: Role of Justice Perception and Consumer Forgiveness. *Middle East Journal of Management*. v.6. n.1. doi: 10.1504/MEJM.2019.10018619.
- Lee, E. & Park, J. (2010). Service failures in online double deviation scenarios: justice theory approach. *Managing Service Quality*. v.20. pp.46-69. doi: 10.1108/09604521011011621.
- Lennon, S., Ha, Y., Johnson, K., Jasper, C., Damhorst, M., & Lyons, N. (2009). Rural Consumers' Online Shopping for Food and Fiber Products as a Form of Outshopping. *Clothing and Textiles Research Journal*. v.27. pp.3-30. doi: 10.1177/0887302X07313625.
- Levesque, T., & McDougall, G. (2000). Service problems and recovery strategies: an experiment. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, v.17, n.1, pp.20-37. doi: 10.1111/j.1936-4490.2000.tb00204.x
- Lii, Y. & Lee, M. (2012). The joint effects of compensation frames and price levels on service recovery of online pricing error. *Managing Service Quality*. v.22, pp.4-20. doi: 10.1108/09604521211198083.
- Lin, H. & Wang, Y. & Chang, L. (2011). Consumer responses to online retailer's service recovery after a service failure: A perspective of justice theory. *Managing Service Quality*. v.21, pp.511-534. doi: 10.1108/09604521111159807.
- Lin, A.J. & Li, E.Y. & Lee, S.-Y. (2018). Dysfunctional customer behavior in cross-border e-commerce: A Justice-affect-behavior model. *Journal of Electronic Commerce Research*, v.19, pp.36-54. Disponível em < http://www.jecr.org/sites/default/files/19_1Paper3.pdf> Acesso em: 02 de Setembro de 2020.
- Lu, Y. & Lu, Y. & Wang, B. (2012). Effects of Dissatisfaction on Customer Repurchase Decisions in E-Commerce. *Journal of Electronic Commerce Research*. v.13. pp.224-237. Disponível em < <http://web.csulb.edu/journals/jecr/issues/20123/paper4.pdf>> Acesso em: 04 de Agosto de 2020.
- Marinho, J. (2019, 16 de Novembro). *Amazon abrirá rede de supermercados em 2020*. Site Tecmundo. Disponível em: <<https://www.tecmundo.com.br/mercado/147766-amazon-abrira-rede-supermercados-2020.htm>> Acessado em: 20 de agosto de 2020.
- Martin, J., Mortimer, G., & Andrews, L. (2015). Re-examining online customer experience to include purchase frequency and perceived risk. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v.25, pp.81-95. doi: 10.1016/j.jretconser.2015.03.008
- Massad, N., Heckman, R. & Crowston, K. (2004). Customer Satisfaction with Electronic Service Encounters. *International Journal of Electronic Commerce*, v.10, p.485. doi: 10.2753/JEC1086-4415100403.
- Mattila, A. S. (2001). The effectiveness of service recovery in a multi-industry setting. *Journal of Services Marketing*, v.15(7), pp.583–596. doi: 10.1108/08876040110407509

- Mattila, A. & Cranage, D. (2005). The impact of choice on fairness in the context of service recovery. *Journal of Services Marketing*. v.19, pp.271-279. doi: 10.1108/08876040510609899.
- Maxham, J. (2001). Service Recovery's Influence on Consumer Satisfaction, Positive Word-of-Mouth, and Purchase Intentions. *Journal of Business Research*. v.54. pp.11-24. doi: 10.1016/S0148-2963(00)00114-4.
- Maxham, J. G., & Netemeyer, R. G. (2002a). Modeling customer perceptions of complaint handling over time: the effects of perceived justice on satisfaction and intent. *Journal of Retailing*. v.78, pp.239-252. doi: 10.1016/S0022-4359(02)00100-8.
- Maxham, J. G., & Netemeyer, R. G. (2002b). A longitudinal study of complaining customers' evaluations of multiple service failures and recovery efforts. *Journal of Marketing*, v.66(4), pp.57-71. doi: 10.1509/jmkg.66.4.57.18512
- Maxham, J. G., & Netemeyer, R. G. (2003). Firms reap what they sow: The effects of shared values and perceived organizational justice on customers' evaluations of complaint handling. *Journal of Marketing*, v.67(1), pp.46-62. doi: 10.1509/jmkg.67.1.46.18591
- McCollough M. A., & Bharadwaj S.G. (1992). The Recovery Paradox: An Examination of Consumer Satisfaction in Relation to Disconfirmation, Service Quality, and Attribution-based Theories, em C.T. Allen *et al.*, eds., *Marketing Theory and Application* (Chicago: American Marketing Association, 1992), pp. 102-107. Disponível em < <https://www.tib.eu/en/search/id/BLCP%3ACN010066967/The-Recovery-Paradox-An-Examination-of-Consumer/>> Acesso em: 02 de Setembro de 2020.
- McCollough, M. A., Berry, L., & Yadav, M. (2000). An Empirical Investigation of Customer Satisfaction after Service Failure and Recovery. *Journal of Service Research*, v.3, pp.121-137. doi: 10.1177/109467050032002.
- McColl-Kennedy, J. R., & Sparks, B. A. (2003). Application of fairness theory to service failures and service recovery. *Journal of Service Research*, v.5(3), pp.251-266. doi: 10.1177/1094670502238918
- Meuter, M.; Ostrom, A.; Roundtree, R.; Bitner, M. (2000). Self-service technologies: understanding customer satisfaction with technology-based service encounters. *Journal of Marketing*, v.64, pp.50-64. Disponível em < <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jmkg.64.3.50.18024>> Acesso em: 01 de Setembro de 2019.
- Miller, J.L., Craighead, C.W., & Karwan, K.R. (2000). Service recovery: a framework and empirical investigation. *Journal of Operations Management*, v.18(4), pp.387-400. doi: 10.1016/S0272-6963(00)00032-2
- Mohr, L.A., and Bitner, M.J. (1995). The role of employee effort in satisfaction with service transactions. *Journal of Business Research*, v.32, pp.239-252. doi: 10.1016/0148-2963(94)00049-K
- Mola, J. L., [org.] Marcos Rocha (2018). *Varejo*. 1.edição. São Paulo: Saraiva Educação. (Coleção Marketing em tempos modernos)

- Mortimer, G., Hasan, S. F. E., Andrews, L., & Martin, J. (2016). Online grocery shopping: the impact of shopping frequency on perceived risk. *International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, v.26, pp.202-223. doi:10.1080/09593969.2015.1130737
- Nevis, E.C., Dibella, A., & Gould, J. (1995). Understanding Organizations as Learning Systems. *Sloan Management Review*, v.36, pp.342-367. Disponível em <https://sloanreview.mit.edu/article/understanding-organizations-as-learning-systems/?gclid=Cj0KCQjw8rT8BRCbARIsALWiOvQqxc5aXEE6JI6ZtbwGFoPfw77pyrVGhSp029KglbgPyAkOTufYRw8aAuZgEALw_wcB> Acesso em 05 de Agosto de 2020.
- Novarejo (2018, 20 de Junho). *Nem tudo é um 'mar de rosas' entre Amazon e Whole Foods*. Disponível em <<https://www.consumidormoderno.com.br/2018/06/20/nem-tudo-e-um-mar-de-rosas-entre-amazon-e-whole-foods/>> Acessado em 10 de setembro de 2020.
- Oliver, R.L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, McGraw-Hill: New York, NY.
- Ong, C., & Teh, D. (2016). Redress procedures expected by consumers during a business-to-consumer e-commerce dispute. *Electronic Commerce Research and Applications*. v.17, pp.150-160. doi: 10.1016/j.elerap.2016.04.006.
- Palmer, A., Beggs, R., & McMullan, C. (2000). Equity and Repurchase Intention Following Service Failure. *Journal of Services Marketing*, v.14, pp.513-528. doi: 10.1108/08876040010347624.
- Parasuraman, A., & Grewal, D. (2000). The Impact of Technology on the Quality-Value-Loyalty Chain: A Research Agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.28 (1), pp.168-174. doi: 10.1177/0092070300281015
- Parasuraman, A., Zeithaml V. A., & Malhotra A. (2005). ES-Qual: A Multiple-Item Scale for Assessing Electronic Service Quality. *Journal of Service Research*, v.7(3), pp.213-233. doi: 10.1177/1094670504271156
- Parente, J., & Barki, E. (2017). *Varejo no Brasil: Gestão e estratégia*. São Paulo: Atlas.
- Park, S., Kim, K., & O'Neill, M. (2014). Complaint behavior intentions and expectation of service recovery in individualistic and collectivistic cultures. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, v.8(3), pp.255-271. doi: 10.1108/IJCTHR-12-2013-0084
- Perreault, W. D., & Leigh, L. E. (1989). Reliability of nominal data based on qualitative judgments. *Journal of Marketing Research*, v.26(2), pp.135-148. Disponível em <<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002224378902600201?journalCode=mrja>> Acesso em: 19 de Novembro de 2019.
- Plotkina, D., & Saurel, H. (2019). Me or just like me? The role of virtual try-on and physical appearance in apparel M-retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v.51, pp.362-277. doi: 10.1016/j.jretconser.2019.07.002

- Ramanathan, R. (2010). E-commerce success criteria: Determining which criteria count most. *Electronic Commerce Research*. v.10. pp.191-208. doi: 10.1007/s10660-010-9051-3.
- Rao, S. & Griffis, S. & Goldsby, T. (2011). Failure to Deliver? Linking Online Order Fulfillment Glitches With Future Purchase Behavior. *Journal of Operations Management*, v.29, pp.692-703. doi: 10.1016/j.jom.2011.04.001.
- Reichheld, F. F. (1996). Learning from Customer Defections. *Harvard Business Review*, pp. 56-69. Disponível em < <https://hbr.org/1996/03/learning-from-customer-defections>> Acesso em 02 de Agosto de 2020.
- Reiner, Jochen & Natter, Martin & Skiera, Bernd. (2014). The Impact of Buy-Now Features in Pay-per-Bid Auctions. *Journal of Management Information Systems*. 32. 2014. 10.2753/MIS0742-1222310204.
- Río-Lanza, A. B., Vázquez-Casielles, R., & Díaz-Martín, A. M. (2009). Satisfaction with service recovery: Perceived justice and emotional responses. *Journal of Business Research*, v.62(8), pp.775–781. doi: 10.1016/j.jbusres.2008.09.015
- Rodgers, S. & Harris, M. (2003). Gender and E-Commerce: An Exploratory Study. *Journal of Advertising Research*, v.43, pp.322-329. doi: 10.1017/S0021849903030307.
- Rose, S., Clark, M., Samouel, P., & Hair, N. (2012). Online Customer Experience in etailing: an empirical model of antecedents and outcomes. *Journal of Retailing*, v.88(2), pp.308–322. doi: 10.1016/j.jretai.2012.03.001
- Roos, I. (1999). Switching Processes in Customer Relationships. *Journal of Service Research*, v.2, pp.68-85. doi: 10.1177/109467059921006.
- Roschk, H., & Kaiser, S. (2013) The nature of an apology: An experimental study on how to apologize after a service failure. *Marketing Letters*, v.24(3), pp.293–309. doi: 10.1007/s11002-012-9218-x
- Saunders, N. (2019, Janeiro). *Online Grocery & Food Shopping Statistics*. Disponível em: < <https://www.onespace.com/blog/2018/08/online-grocery-food-shopping-statistics/> acesso em 07 de setembro de 2020.
- Santander Trade (2019, Setembro). *Economia dos Estados Unidos*. Disponível em: <<https://santandertrade.com/pt/portal/analise-os-mercados/estados-unidos/economia>> Acesso em: 13 de setembro de 2020.
- Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (2021). *O papel do varejo na economia brasileira – atualização 2021*. Disponível em: < <http://sbvc.com.br/conteudos/estudos/>> Acesso em 08 de setembro de 2021.
- Souto, Tatiana (2020). *E-commerce em plena expansão, ou melhor, explosão*. Revista SuperHiper, setembro 2020, pp.36-41. Disponível em: < <https://superhiper.abras.com.br/pdf/262.pdf>> Acesso em Julho 2021.

- Schoefer, Klaus. (2008). The role of cognition and affect in the formation of customer satisfaction judgment concerning service recovery encounter. *Journal of Consumer Behaviour*, v.7, pp.210-221. doi: 10.1002/cb.246.
- Sengupta, S., Ray, D., Trendel, O., & Vaerenbergh, Y. V. (2018). The Effects of Apologies for Service Failures in the Global Online Retail. *International Journal of Electronic Commerce*, v.22(3), pp.419–445. doi:10.1080/10864415.2018.1462951
- Shankar, V., Smith A. K., & Rangaswamy A. (2003). Customer Satisfaction and Loyalty in Online and Offline Environments. *International Journal of Research in Marketing*, v.20 (2), pp.153-175. doi: 10.1016/S0167-8116(03)00016-8
- Sheth, J.N., & Parvatiyar, A. (1995). Relationship marketing in consumer markets: Antecedents and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.23, pp.255-271. doi: 10.1177/00920703950230040.
- Silva Soares et al. (2018). *Interamerican Journal of Psychology (IJP)* 2018, Vol., 52, No. 3, pp.358-369
- Singh, J. (1988). Consumer complaint intentions and behavior: definition and taxonomical issues. *Journal of Marketing*, v.52, pp.93-107. doi: 10.2307/1251688
- Singh, R. (2019). Why do online grocery shoppers switch or stay? An exploratory analysis of consumers' response to online grocery shopping experience. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v.47(12), pp.1300–1317. doi:10.1108/ijrdm-10-2018-0224
- Singh, J., & Sirdeshmukh, D. (2000). Agency and Trust Mechanisms in Consumer Satisfaction and Loyalty Judgments. *Journal of The Academy of Marketing Science*, v.28, pp.150-167. doi: 10.1177/0092070300281014.
- 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*, v.36(3), p.356. doi: 10.2307/3152082
- Smith, A. K., & Bolton, R. N. (2002). The effect of customers' emotional responses to service failures on their recovery effort evaluations and satisfaction judgments. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.30(1), pp.5–23. doi: 10.1177/03079450094298
- Sreeram, A., Kesharwani, A., & Desai, S. (2017). Factors affecting satisfaction and loyalty in online grocery shopping: an integrated model. *Journal of Indian Business Research*, v.9(2), pp.107–132. doi:10.1108/jibr-01-2016-0001
- Souto, Tatiana (2020, setembro). *E-commerce em plena expansão, ou melhor, expansão*. Revista Superhiper, n.262, pp. 36-41. Disponível em <https://www.abras.com.br/edicoes-antteriores/Main.php?MagNo=262#page/37> Acessado em: 20 de Outubro de 2020.
- Strauss, B. (1993). Using the critical incident technique in measuring and managing service quality. Em Scheuing, E.E., & Christopher, W.F. (Eds), *The Service Quality Handbook*, American Management Association, New York, NY, pp. 408-27.

- Szymanski, D., & Hise, R. (2000). E-Satisfaction: An Initial Examination. *Journal of Retailing*, v.76, pp.309-322. doi: 10.1016/S0022-4359(00)00035-X.
- Tax, S. S., Brown S. W. (1998). Recovering and Learning From Service Failure. *Sloan Management Review*, v.40(1), pp.75-88. Disponível em <
<https://sloanreview.mit.edu/article/recovering-and-learning-from-service-failure/>>
Acesso em: 17 de Novembro de 2019.
- Taylor, J.W. (1974). The role of risk in consumer behavior. *Journal of Marketing*, v.38(2), pp.54–60. doi: 10.1177/002224297403800211
- Thommas, L. (2019, 5 de Fevereiro). *RETAIL Most shoppers are still leery of buying their groceries online. But delivery in the US is set to 'explode'*. Disponível em: <
<https://www.cnbc.com/2019/02/04/grocery-delivery-in-the-us-is-expected-to-explode.html>. Acesso em: 20 de Setembro de 2020.
- Urueña López, A., & Hidalgo, A. (2016). Successful loyalty in e-complaints: FsQCA and structural equation modeling analyses. *Journal of Business Research*, v.69, pp.1384-1389. doi: 10.1016/j.jbusres.2015.10.112.
- van Eck, Nees Jan & Waltman, Ludo. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*. 84. 523-538. doi: 10.1007/s11192-009-0146-3.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, v.68, pp.1-17. Disponível em <
https://www.researchgate.net/publication/200167378_Evolving_to_a_New_Dominant_Logic> Acesso em: 18 de Novembro de 2019.
- Verhoef, P. C., Kannan P.K., & Inman J. J. (2015) From MultiChannel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, v.91(2), pp.174–81. doi: 10.1016/j.jretai.2015.02.005
- Viney, L.L. (1983). The assessment of psychological states through content analysis of verbal communications. *Psychological Bulletin*, v.94(3), pp. 542-63. doi: 10.1037/0033-2909.94.3.542
- Voorhees C. M., & Brady M. K. (2005). A Service Perspective on the Drivers of Complaint Intentions. *Journal of Service Research*, v.8(2), pp.192-204. doi: 10.1177/1094670505279702
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman A. (1993). The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.21(1), pp.1-12. doi: 10.1177/0092070393211001
- Zhang, M. & Dai, X. & He, Z. (2015). An Empirical Investigation of Service Recovery in E-retailing: An Operations Management Perspective. *Journal of Service Theory and Practice*, v.25, pp.348-367. doi: 10.1108/JSTP-03-2014-0046.
- Weber, R. P. (1990). *Basic Content Analysis*. Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, edição 49. Beverly Hills and London: Sage Publications, Inc.

- Webshoppers 41 (2020). Ebit|Nielsen. Disponível em: <
<https://www.ebit.com.br/webshoppers> > Acessado em: 25 de agosto de 2020.
- Webshoppers 44 (2021). Ebit|Nielsen. Disponível em: <
<https://www.ebit.com.br/webshoppers> > Acessado em: 25 de setembro de 2021.
- Wei, Sun (2017). The relationship among the service recovery, self-esteem and satisfaction after service recovery in online shopping environment. *Journal on Innovation and Sustainability*, 8(1):69. doi: 10.24212/2179-3565.2017v8i1p69-78.
- Weun, S., Beatty, S. E., & Jones, M. A. (2004). The impact of service failure severity on service recovery evaluations and post-recovery relationships. *Journal of Services Marketing*, n.18(2), pp.133–146. doi:10.1108/08876040410528737
- Wirtz, J. & Mattila, A. (2004). Consumer responses to compensation, speed of recovery and apology after a service failure. *International Journal of Service Industry Management*. n.15. pp.150-166. doi: 10.1108/09564230410532484.