

**UNIVERSIDADE DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**Débora Kich Andrade**

**O Efeito do Nível de Relacionamento na Efetividade das Táticas de  
Recuperação de Confiança Após Duplo Desvio**

**Porto Alegre**

**2017**

**Débora Kich Andrade**

**O Efeito do Nível de Relacionamento na Efetividade das Táticas de  
Recuperação de Confiança Após Duplo Desvio**

Trabalho de conclusão de curso de graduação, apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Cristiane Pizzutti dos Santos

**Porto Alegre**

**2017**

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de deixar registrado a minha gratidão àqueles que foram tiveram um papel muito importante na minha trajetória acadêmica e na realização desse projeto. O apoio das pessoas que estavam do meu lado me incentivando, inspirando e educando foram vitais para a conclusão desse curso, então venha através deste agradecê-las imensamente.

Primeiramente, gostaria de agradecer a minha família que nunca deixaram de me apoiar nas minhas decisões, por mais que muitas delas foram difíceis de aceitar (saudades de ver a filha, neta, irmã morar longe), sempre estiveram ao meu lado me apoiando e me dando mais força para que eu realizasse os meus sonhos e atingisse os meus objetivos. Obrigada por serem o meu porto seguro e por me amarem tanto e fazerem tudo para me fazer ainda mais feliz. Mãe, Mara Cristine Rabelo Kich; vó, Maria Sueli Rabelo Kich; mano, Deivis Nilson Kich Andrade; dinda, Vanderléa Rabelo Kich e cunha, Loiva Duarte, obrigada por tudo!

À PS júnior, que foi uma verdadeira escola para mim. Àqueles jovens que trabalhavam comigo nos anos 2011 e 2012 me ensinaram tanto...Posso dizer que a empresa me transformou muito profissional e pessoalmente. Irei guardar todos os momentos compartilhados com muito carinho em minha memória.

Aos meus grandes amigos que foram da faculdade e agora são da vida, Tomaz e Andreia, que nunca deixaram de me apoiar e me mostrar o lado bom da vida, com tamanha energia positiva e diversão em todos os momentos da vida.

Ao meu grupo de amigas da faculdade, Chupa, a faculdade certamente não teria sido tão animada se não existissem vocês. Compartilhamos tanto momentos juntas ao longo desses anos, obrigada por deixarem tudo muito mais divertido. À minha turma querida da faculdade, vocês com certeza fizeram muita diferença na minha trajetória acadêmica. Sou muito grata por ter conhecido todos vocês e orgulhosa em ver o caminho que cada um está trilhando em suas vidas.

À minha amiga querida Nathalia Dalla Valle, que é uma das pessoas que mais me incentiva e que sempre possui palavras sábias para me apoiar e aconselhar. À minha amiga da vida, Camila de Souza Pinto, são muitos anos de amizade que provaram que independente de onde estaremos e o que faremos, seremos sempre a Dino e a Lion. E gostaria de agradecer novamente ao Tomaz Fan, pois além de ser

aquela pessoa que eu sempre procuro para conversar e pedir conselhos, foi extremamente importante nessa reta final do TCC. Muito obrigada Tommy!

A todos os docentes da Escola da Administração da UFRGS que fizeram parte da minha formação acadêmica, muito obrigada por compartilharem tamanho conhecimento com os seus alunos. Porém, gostaria de fazer um agradecimento especial à Profa. Cristiane Pizzutti dos Santos, que além de ser uma ótima professora oferecendo uma aula diferenciada aos seus alunos, foi uma excelente orientadora. Obrigada pela oportunidade de trabalhar nesse projeto e pelo conhecimento compartilhado.

À mestrandia Valentina Ortiz Ubal, que me ajudou desde as partes iniciais da minha pesquisa até a coleta de dados. Sua disponibilidade em me ajudar e a me ensinar significaram muito para esse projeto acontecer.

À inspiradora profissional Lourdes Odete Dos Santos, que foi essencial na reta final desse projeto. Obrigada pela paciência e por compartilhar o seu conhecimento e experiência comigo.

## RESUMO

Táticas de recuperação de confiança é um tema que vem sendo estudado e documentado na literatura de marketing nos últimos anos. Marketing de Relacionamento da mesma forma, porém pouco se vê materiais publicados sobre a interação entre esses dois elementos: táticas de recuperação e relacionamento, principalmente em cenários de duplo desvio (i.e. quando uma empresa falha também no processo de recuperação de uma falha). O objetivo principal deste projeto foi identificar quais táticas (pedido de desculpa, promessa de que não acontecerá novamente e compensação financeira) são mais efetivas na recuperação da confiança em contextos de fraco e forte relacionamento entre a empresa e o cliente. Os resultados encontrados através de um estudo experimental em um contexto de um serviço mecânico realizado com uma população aleatória indicou que em um cenário de fraca intensidade de relacionamento, a compensação financeira é a tática mais efetiva na recuperação da confiança do que o pedido de desculpas e a promessa, enquanto que em um cenário de forte relacionamento, todas as três táticas possuem efeitos similares.

## **ABSTRACT**

Reliable recovery tactics is a subject that has been studied and documented in the marketing literature in recent years. Relationship Marketing in the same way, but little is seen published materials on the interaction between these two elements: recovery tactics and relationship, especially in double deviation scenarios (ie when a company also fails in the recovery process of a failure). The main objective of this project was to identify which tactics (apology, promise that will not happen again and financial compensation) are most effective in regaining trust in contexts of weak and strong relationship between the company and the client. The results found through an experimental study in a context of a mechanical service performed with a random population showed that in a scenario of weak relationship intensity, financial compensation is the most effective tactic in regaining confidence than the apology and the promise, while in a strong relationship scenario, all three tactics have similar effects.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
1.2 OBJETIVOS.....	10
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>10</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>10</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>11</b>
2.1 CONFIANÇA E VIOLAÇÃO DA CONFIANÇA.....	11
2.2 FALHA DE SERVIÇO, RECUPERAÇÃO DE SERVIÇO E DUPLO DESVIO.....	13
2.3 RECUPERAÇÃO DA CONFIANÇA.....	16
<b>2.3.1 Compensação financeira</b> .....	<b>17</b>
<b>2.3.2 Pedido de desculpa</b> .....	<b>18</b>
<b>2.3.3 Promessa</b> .....	<b>20</b>
2.4 RELACIONAMENTO .....	21
<b>3 MÉTODO</b> .....	<b>25</b>
<b>4 ESTUDO</b> .....	<b>27</b>
4.1 DESENHO E PARTICIPANTES.....	27
4.2 PROCEDIMENTOS .....	27
4.3 MENSURAÇÃO .....	30
<b>5 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>33</b>
5.1. CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA.....	33
5.2 CHECAGEM DE MANIPULAÇÃO .....	33
5.3 EFEITO DAS TÁTICAS DE RECUPERAÇÃO DA CONFIANÇA.....	35
<b>6 DISCUSSÃO</b> .....	<b>42</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>44</b>
7.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA FUTURO ESTUDOS.....	46
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>47</b>
<b>APÊNDICE A- SITUAÇÃO EXPERIMENTAL</b> .....	<b>50</b>
<b>APÊNDICE B- QUESTIONÁRIO</b> .....	<b>51</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado vem crescendo nas últimas décadas e se tornando ainda mais competitivo. Como muitos segmentos já atingiram a sua maturidade, as empresas de maior destaque fazem de tudo para manter os seus clientes, visto que não há muitos clientes novos para se captar. Além disso, a atração de novos clientes está se tornando um esforço de custos crescentes à medida que os custos de mídia de massa continuam a subir (VAVRA, 1993). Bogmann (2000) indica que o custo para adquirir novos clientes é cinco vezes maior do que o custo de reter clientes antigos. Portanto, ações destinadas a manter um relacionamento com os clientes se mostram mais necessárias no dia a dia das empresas.

Quando se trata de retenção de clientes, a venda não é apenas a realização de um desejo do cliente, mas um evento maior para construir e manter um relacionamento de longo prazo. Em um processo de compra de bens ou de utilização de um serviço, falhas podem acontecer e a empresa precisa estar preparada para lidar com elas.

Muitos autores de marketing de relacionamentos, como Bogmann (2000), acreditam que lidar com reclamações é um dos melhores exemplos de administrar relacionamentos ativos com os clientes. Para Bitner, Booms e Tetreault (1990), as falhas em serviços podem transcorrer de respostas dos funcionários, como ser rude ou passar uma informação incorreta, a problemas no sistema de prestação de serviços. Tais falhas geralmente acontecem quando a empresa não se prepara para prestar os serviços nos padrões de qualidade desejados pelos clientes e, quando as expectativas não conseguem ser atingidas devido a episódios negativos e comportamentos inesperados, os sentimentos de confiança podem reduzir (BASSO; PIZZUTI, 2016).

De acordo com a literatura, a confiança do consumidor corresponde à expectativa do cliente de que o prestador do serviço é confiável e irá cumprir com as suas promessas (SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002). Portanto, no momento que essa relação de comprometimento é desrespeitada, a confiança do consumidor tende a ser abalada.

O gerenciamento de reclamação se refere à estratégia das empresas de tomar atitudes para resolver falhas no serviço a fim de restabelecer a confiança aos olhos do consumidor (TAX et al., 1998). Para Brown, Cowles e Tuten (1996) a



recuperação tem um objetivo claro, promover a prestação de serviço de forma correta na segunda tentativa.

Não é estranho vivenciar uma falha de um serviço e, depois que a empresa executa com qualidade uma recuperação do seu serviço, se sentir mais satisfeito do que se nada tivesse acontecido. As estratégias de gerenciamento de reclamações podem ganhar maior importância do que a falha inicial do serviço (SPRENG AT EL 1995). Porém, quando a empresa não consegue reaver a falha, gerando outro erro no processo de recuperação do serviço, uma situação de duplo desvio acontece (BITNER; BOOMS; TETREAULT, 1990).

Em uma situação de duplo desvio, o esforço ineficaz de recuperar a falha inicial do serviço viola a expectativa do cliente duas vezes (BASSO; PIZZUTI, 2016) e também pode representar uma violação na confiança do consumidor com implicações na criação e manutenção do relacionamento (WANG; HUFF, 2007). Reparções inapropriadas, que caracterizam um duplo desvio, resultam na amplificação da violação na confiança dos clientes (BASSO; PIZZUTI, 2016). Portanto, percebe-se que essa “falha na recuperação” intensifica os efeitos negativos de um primeiro desvio e aumentam ainda mais a queda no nível de confiança.

Os esforços tomados pela empresa direcionados à recuperação de confiança dos seus clientes depois de alguma falha podem ser dimensionados em três tipos: afetivo, funcional e informacional (XIE; PENG, 2000). A respeito de táticas de recuperação da confiança, aquelas que têm sido mais estudadas até hoje são: compensação financeira, pedido de desculpas, negação e promessa de que a falha não acontecerá novamente. De acordo com Xie e Peng (200), o pedido de desculpas e a promessa seriam esforços afetivos, enquanto que a compensação financeira seria um esforço funcional empregado pela empresa.

Enquanto que existem diferentes características para as ações que as empresas tomam para buscar reaver a confiança de seus clientes, esses também possuem diferentes níveis de relações com as empresas. Existem os clientes relacionais e os transacionais, o primeiro são aqueles que possuem uma forte relação com a empresa, que durante um longo período utilizam os serviços da mesma, e o transacional é aquele que possui um menor envolvimento e interação (PIZZUTTI; FERNANDES, 2012). Espera-se que clientes transacionais e relacionais reajam de forma diferente às táticas de recuperação de confiança, porque os

relacionais, por terem uma estreita relação com a empresa, possivelmente possuem laços afetivos e uma forte identificação, vão avaliar o tipo de esforço aplicado pela empresa na recuperação de uma forma diferente que os clientes que não possuem uma maior experiência com a mesma.

A partir da contextualização da temática e da relação entre as suas principais variáveis, a questão problema que visa responder com a pesquisa é: **Qual a tática de recuperação de confiança (compensação financeira, pedido de desculpas e promessa) mais efetiva depois de um duplo desvio para clientes com fracos e fortes relacionamentos com a empresa?**

Pode-se pensar que quanto mais a empresa disponibilizar ao cliente lesado, maior será a sua satisfação, porém os recursos são limitantes, e a empresa precisa disponibilizá-los de forma eficiente para atingir a satisfação necessária para não perder o cliente. Logo, a empresa tendo maior clareza das expectativas dos clientes, que pode variar de acordo com o seu grau de relacionamento com a mesma, poderá tomar decisões mais efetivas para recuperar a confiança do consumidor.

A partir da temática a ser abordada por esse estudo, espera-se possuir maior conhecimento sobre os principais elementos que geram a satisfação do consumidor após haver uma falha no serviço/produto de uma compra on-line. As empresas possuem diversas ações que podem ser tomadas para corrigir essa falha, porém é difícil dizer qual a ação corretiva mais eficiente que resgatará a confiança do consumidor e não o perderá para a concorrência.

Ao conseguir explorar tais questões, as empresas poderão ter maior conhecimento sobre as expectativas de tratamento dos clientes após haver uma falha no processo de recuperação do serviço. A partir dessa consciência, elas poderão tomar decisões para recuperar a confiança do cliente com maior propriedade e eficiência, pois suas ações estarão alinhadas às exigências do cliente, que poderão estar relacionadas ao seu grau de envolvimento com a empresa. Já os consumidores terão suas necessidades melhor atendidas e condizentes com o que é esperado da empresa. As atitudes corretivas irão de acordo com o que é esperado por ela e, dessa forma, as chances da sua confiança ser reconquistada será maior.

## 1.2 OBJETIVOS

A seguir serão apresentados os objetivos da pesquisa.

### 1.2.1 Objetivo Geral

- a) Identificar a tática de recuperação de confiança (i.e. compensação financeira, pedido de desculpas e promessa) mais efetiva após um duplo desvio para clientes com forte e fraco relacionamento com a empresa.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Verificar se as táticas de recuperação de confiança afetivas – pedido de desculpas e promessa – são mais efetivas em relacionamentos fortes do que em fracos, em comparação com a tática compensação financeira;
- b) Verificar se a tática de recuperação de confiança funcional - compensação financeira - é mais efetiva em relacionamentos fracos do que em fortes, em comparação com as táticas pedido de desculpas e promessa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esse capítulo visa uma compilação do material teórico vivente sobre o tema escolhido a fim de embasar a pesquisa que está sendo trabalhada. Segundo Vergara (2007), o referencial teórico faz uma revisão da literatura existente sobre os estudos tratados no trabalho. Dessa forma, serão levantados conceitos, abordagens e interpretações que fundamentam a importância e continuidade deste trabalho, situando o problema de pesquisa.

### 2.1 CONFIANÇA E VIOLAÇÃO DA CONFIANÇA

A confiança é um assunto crucial e crítico para o desenvolvimento de interações sociais e sistemas econômicos (FUKUYAMA, 1996). Mesmo a maioria das pessoas ciente da sua importância, a confiança é rotineiramente violada (ELANGO VAN; SHAPIRO, 1998).

Na literatura de Marketing, alguns autores, como Morgan e Hunt (1994), acreditam que confiança é um pré-requisito e um fator central para o sucesso de Marketing de Relacionamento. Existem muitos autores que estudam a confiança em diferentes contextos, uma definição usualmente encontrada para confiança é "um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade com base em expectativas positivas de intenções ou comportamentos de outra" (Rousseau et al., 1998, p. 395). Com base nessa definição, a violação de expectativas positivas deve ter um impacto negativo na confiança.

Outros autores também trazem que a confiança foi definida como "[...] as expectativas detidas pelo consumidor de que o prestador de serviços é confiável e que se pode acreditar que ele cumprirá com as suas promessas" (SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002, p. 17), e que isso também se procede "[...] da empresa que acredita que a outra parte é confiável e possui alta integridade, que está associada com qualidades como consistente, competente, honesto, justo, responsável, solícito e benevolente" (MORGAN; HUNT, 1994, p. 23).

Mayer, Davis, e Schoorman (1995) identificam três elementos centrais de confiabilidade que podem determinar a confiança interpessoal dentro das organizações: Competência, que se refere às habilidades, conhecimentos e outras características que ela domina; Benevolência, que é uma sincera preocupação pelos

interesses dos clientes e intenção de fazer o bem para eles; e Integridade, que é a adesão de princípios sólidos.

Worchel (1979) sugere que as diferentes perspectivas da confiança podem ser classificadas em pelo menos três grupos: visão teórica de personalidade, visão sociológica e econômica e visão social psicológica. A primeira possui foco nas diferentes personalidades pessoais e a confiança é conceituada como uma crença, expectativa, ou um profundo sentimento que faz parte da personalidade originada de um desenvolvimento psicossocial individual (WORCHEL, 1979).

A visão sociológica e econômica mostra a confiança como um fenômeno institucional, na qual ela pode ser definida como a crença que as instituições possuem que haverá alguma interação em um futuro entre elas, baseado em regras e normas explícitas ou implícitas (ROSSEAU et al., 1998). Esses pesquisadores mostraram em suas pesquisas que em altos níveis de confiança entre organizações a performance do fornecedor é superior, o custo de negociação é menor e houve uma redução de conflitos entre as empresas (ZAHEER; MC EVILY; PERRONE, 1998).

Por última, a última visão apresentada por Worchel é a psicológica social, que evidencia as transações entre indivíduos que criam ou destroem a confiança em níveis interpessoais. Dessa forma, a confiança pode ser definida como expectativas de uma parte em uma transação, riscos associados a assumir e agir sobre tal expectativas, e fatores contextuais que evidenciam ou inibem o desenvolvimento e manutenção do relacionamento.

A violação de confiança ocorre quando o indivíduo (o consumidor) percebe que o destinatário (a empresa) está agindo de uma forma contrária ou que não satisfaz as expectativas do indivíduo (TOMLINSON; DINEEN; LEWICKI, 2004). Outra caracterização da violação de confiança é quando provas desconfirmam as expectativas positivas de uma parte em relação à conduta do outro e redefine a natureza da relação na mente da pessoa lesada (LEWICKI; BUNKER, 1996)

Portanto, o cliente pode perceber que sua confiança foi violada no caso de o interesse da empresa prevalecer sobre o interesse dele (benevolência); o serviço não ser entregue como prometido (competência); ou os princípios e integridade dos manifestos da empresa serem incongruentes com o que é aprovado por ele (integridade) (BASSO, 2012).

## 2.2 FALHA DE SERVIÇO, RECUPERAÇÃO DE SERVIÇO E DUPLO DESVIO

Os serviços, por sua natureza, são atividades intangíveis (BATESON; HOFFMAN, 2011; ZEITHAML; BITNER, 2003; GRONROSS, 2003). As falhas em serviços podem acontecer por inúmeros motivos. Bateson e Hoffman (2011) explicam que os serviços podem ser vistos em uma esfera visível ao cliente (o palco), e outra invisível ao mesmo (os bastidores). Quando tais falhas ultrapassam as barreiras de invisibilidade e passam a ser percebidas pelos clientes, os clientes tendem a se sentir insatisfeitos.

As falhas de serviços podem ser ocasionadas por diferentes origens segundo Bitner, Booms e Tetreaut (1990). As falhas podem decorrer de problemas nos processos de prestação de serviços até tratamentos dos funcionários. Para os autores, tais falhas ocorrem como consequência do despreparo da empresa em oferecer o serviço que é esperado pelos clientes.

Complementando a essa visão, para Keaveney (1995) a falha de serviços pode se dar de duas formas: falha de serviços do negócio e falha de serviços de encontro. A falha de serviço do negócio se refere a problemas técnicos ou demais erros no processo da prestação, enquanto falha de serviço de encontro diz respeito a falhas decorrentes do aspecto interacional de encontros de serviços, no momento de contato direto com a empresa. Por exemplo, um cliente está usufruindo dos serviços da empresa e a postura dos funcionários não é o esperado, havendo uma experiência de desconforto porque o pessoal da linha de frente possui uma atitude indiferente e mau educada.

Lovelock e Wright (2006) explicam que a satisfação ou insatisfação é um resultado da percepção do cliente a partir da diferença do que era esperado por ele e do que foi entregue pela empresa. Para eles, a expectativa é influenciada por experiências passadas, recomendações de conhecidos, comunicação da empresa e necessidade individuais. Após a utilização do produto ou serviço, é feita a comparação do que foi oferecido com as expectativas iniciais. A partir dessa comparação, o resultado pode ser positivo ou negativo, determinando a satisfação do consumidor.

Portanto, quando a expectativa esperada não é atingida, saindo da zona de tolerância, o cliente se sente insatisfeito. Além da falha violar a confiança do cliente,

a empresa corre o risco de perdê-lo se não fizer nada para reverter a situação. Quando a empresa toma ações em resposta a uma falha no serviço, entende-se que é uma recuperação do serviço (ZEITHAML; BITNER, 2003). Gerenciar reclamações baseia-se nas reclamações dos clientes que podem ser disparadas por uma falha no serviço. Nem todos os clientes procuram notificar a empresa sobre algum incidente, portanto o processo de recuperação de serviços objetiva resolver problemas durante o encontro do serviço e depois que o serviço foi fornecido e o cliente ficou insatisfeito.

Lele e Sheth (1987) identificam as cinco situações que podem acontecer quando um cliente está insatisfeito. Uma delas é ele sofrer em silêncio, ficando com uma imagem negativa e esperando com que os problemas ocorram novamente. Outra atitude é o cliente apenas mudar para outra empresa em silêncio. A terceira ação é ele falar sobre a sua insatisfação para os seus conhecidos, podendo influenciar na decisão de compra desses. Ele também pode procurar órgãos legais de proteção ao consumidor, como o PROCON, segundo os autores, esse seria o pior resultado, pois a imagem negativa da empresa se torna pública. E outra situação (a melhor para a empresa) é o cliente procurar diretamente a empresa para dar uma segunda chance.

Depois da ocorrência da falha e da percepção de violação percebida pelo cliente, a maior preocupação da empresa é restaurar o equilíbrio. A fim de readquirir a confiança do consumidor e recuperar o serviço, existem quatro ações que as empresas devem tomar. Primeiro, a empresa deve admitir ao cliente que a falha aconteceu, depois ela deve se mostrar arrependida do seu erro e dos transtornos causados. Seguidamente, a firma deve empregar os seus recursos necessários para resolver o problema. E, por último, ela deve compensar o cliente lesado com algum benefício maior do que a falha cometida (CHRISTENSEN; RINGBERG, 2005).

A teoria da Justiça ajuda na averiguação de resolução de conflitos e ela vem sendo trabalhada como uma forma de entender o processo de recuperação de serviços (TAX et al., 1998). O conceito, para Tax et al. (1998), envolve três dimensões de justiça, a primeira delas é a justiça distributiva, que é embasada pela teoria de equidade. Essa dimensão se caracteriza por haver a alocação de custos e benefícios entre os envolvidos, dessa forma, a empresa oferece resultados tangíveis aos reclamantes, como o dinheiro de volta e a troca do produto (TAX et al., 1998).

A segunda dimensão é a justiça processual, que se refere aos procedimentos das empresas no processo de reclamação e possuem cinco variáveis de análise: controle de processos, controle de decisão, acessibilidade, velocidade de resposta e flexibilidade (TAX et al., 1998). A terceira e última dimensão é a justiça interpessoal, que se refere ao tratamento e comunicação que se dá entre a empresa, através de seus funcionários, e os seus consumidores dentro de um episódio de gerenciamento de reclamação. Os cinco elementos de observação dessa dimensão são: honestidade, esforço, empatia, cortesia e oferecimento de explicação para a falha (TAX et al., 1998).

Muito se percebe dentro da literatura sobre justiça social que ela e a satisfação estão relacionadas dentro de uma situação de conflito (MESSICK; COOK, 1983), visto que a satisfação final de um cliente lesado poderá depender da sua avaliação de justiça após os procedimentos tomados pela empresa para recuperar a sua falha.

Como já citado na introdução, não é incomum vivenciar a falha de um serviço e, depois que a empresa executa com qualidade uma recuperação do seu serviço, se sentir mais satisfeito do que se nada tivesse acontecido. Para os autores Spreng et al. (1995), a explicação para a diminuição dos efeitos da falha inicial na prestação do serviço se dá pelos seguintes fatores:

- a) Através de efetivas comunicações de recuperação, o consumidor é levado a acreditar que o prestador de serviços é justo, pois admite os seus erros, faz restituição, etc;
- b) Os esforços de recuperação podem “excluir” todas as consequências negativas da falha do serviço;
- c) O prestador de serviço influencia o consumidor a fazer determinadas atribuições que faz com que este coloque a culpa (da falha) em outro fator.

Porém, nem sempre todas as ações voltadas para a recuperação do serviço são bem executadas e a empresa pode errar novamente com o cliente. Se a empresa não está em condições de recuperar o serviço adequadamente depois de uma falha, uma situação de duplo desvio acontece (BITNER; BOOMS; TETREULT, 1990). Após o duplo desvio, a amplitude da violação da confiança é maior do que quando acontece uma falha individual, visto que a empresa fere a confiança e a expectativa do consumidor duas vezes (BASSO; PIZUTTI, 2016).



Portanto, após a dupla quebra de confiança da empresa com o consumidor, as dimensões de justiça visando um aumento na satisfação podem não ser melhor empregadas nesse contexto, pois o desafio primordial é recuperar a confiança perdida (BASSO, 2012). Dessa forma, é necessário a empresa encontrar e aplicar técnicas para restaurar a confiança depois de um duplo desvio. Na próxima seção, literatura sobre técnicas de recuperação de confiança serão abordadas.

### 2.3 RECUPERAÇÃO DA CONFIANÇA

No campo do comportamento organizacional, ações são realizadas para lidar com a violação e recuperação da confiança, no qual se concentram em táticas que a parte acusada (empresa) pode empregar para recuperar a confiança. Porém, na maioria dos casos, isso apenas ocorre depois de uma ou múltiplas falhas seguidas, mas não depois de duplos desvios (BASSO; PIZUTTI, 2016).

Pesquisadores identificaram pelo menos duas razões de porque o processo de reparação de confiança pode ser mais difícil, e exige diferentes estratégias, do que construir a confiança inicialmente (KIM et al., 2004). Em primeiro lugar, um dos desafios de reparação de confiança é que a magnitude do aumento necessário para restabelecer a confiança é maior do que o que foi necessário para estabelecer a confiança inicialmente. E a outra razão é que para reparar a confiança com sucesso, a parte desconfiada deve não só restabelecer expectativas positivas, mas também superar as expectativas negativas que foram provocadas pela violação de confiança.

De acordo com Xie e Peng (2009), existem três tipos de esforços de recuperação: afetivo, funcional e informacional; que realçam a confiança dos consumidores em três aspectos: competência, benevolência e integridade. O esforço afetivo é quando a empresa se desculpa, demonstra arrependimento e compaixão ao cliente; o esforço funcional é basicamente uma compensação financeira, como um desconto, retorno monetário e entrega de cupons. Por último, o esforço de recuperação informacional é uma comunicação adequada que evidencia os fatos e atualiza os clientes sobre os acontecimentos (XIE; PENG, 2009).

A reparação da confiança requer estratégias distintas das utilizadas para desenvolver a confiança, logo esses processos diferem qualitativamente e quantitativamente (KIM et al., 2004). Muitos autores vem abordando táticas de

recuperação de confiança em suas pesquisas, portanto muitos materiais relacionados foram publicados.

Uma das táticas de recuperação mais estudada é o pedido de desculpa, que é o reconhecimento da falha pela empresa e da sua responsabilidade, além de demonstrar arrependimento pela violação na confiança (TOMLINSON; DINEEN; LEWICKI, 2004). A compensação financeira, que também possui muitos materiais publicados, é um tangível monetário dado ao cliente devido a uma violação da confiança causada (DAVIDOW, 2003). Outra tática adotada por algumas empresa é a negação, que é a não admissão da empresa da falha e da violação da confiança (KIM et al. 2004).

### **2.3.1 Compensação financeira**

A compensação financeira compreende em um tangível benéfico oferecido pela empresa a fim de resolver uma falha no serviço (DAVIDOW, 2003). Segundo Davidow (2003), a compensação é o valor total ou parcial despendido pelo cliente inicialmente e devolvido a ele. Gili e Hansen (1992 apud BORTOLI, 2015) classificam os tipos de compensação de acordo com a parcela devolvida ao cliente. Eles nomeiam compensação simples quando a empresa reembolsa menos ou uma restituição equivalente a 100% do valor da compra, e excesso de compensação como o valor acima de 100%, o que demonstra que a empresa estará pagando acima do limite que compensaria a falha.

Como já citado anteriormente, num processo de recuperação de serviços baseado na justiça distributiva, a empresa oferece resultados tangíveis aos reclamantes, como o dinheiro de volta e a troca do produto (TAX et al., 1998). Visando analisar os impactos da compensação financeira sobre a vítima para resgatar a sua confiança e, para avaliar os fatores que influenciam a sua efetividade, é necessário aprofundar sobre o que vem sendo discutido a fim de descobrir como esse recurso pode ser melhor empregado em um contexto de duplo desvio.

Ideias advindas da literatura de justiça distributiva sugere que as vítimas estão preocupadas principalmente com o grau em que esta compensação restabelece resultados iguais ou de equidade (por exemplo GREENBERG, 1982; MESSICK, 1993; RABIN, 1998). A partir do ponto de vista de equidade, analisa-se

que o cliente lesado ficará mais satisfeito com a compensação exata da sua perda do que com uma compensação parcial.

No entanto quando se trata de restaurar a percepção de confiabilidade, os esforços para reconquistar a confiança da vítima são maiores do que os para conquistar a confiança num primeiro momento. Nesse sentido, a confiança tem mais chances de ser restaurada se a empresa mostrar que está disposta a oferecer um extra para continuar com a relação. Portanto, nas relações econômicas, as interações são compostas exclusivamente de troca de resultados e dos benefícios dos mesmos, assim esses devem ser utilizados como uma forma de inferir a confiabilidade (LEWICKI et al., 2005). Dessa forma, acrescentando uma remuneração extra sobre a compensação exata seria uma forma de sinalizar boas intenções e aumentar a percepção de confiabilidade.

Existem estudos que apontam para identificar a efetividade das táticas de recuperação de confiança, faz-se necessário analisar quais as falhas provocadas pela empresa. Esses estudos se baseiam na teoria da congruência, na qual suporta a ideia de que quando não existe congruência entre o tipo de violação e o tipo de tática de recuperação, o nível de confiança é menor do que quando existe congruência (BASSO, PIZUTTI, 2016). Visto essa teoria, a compensação financeira pode ser mais efetiva quando no simples desvio o dano causado pela empresa resultou em uma perda financeira ao cliente (UBAL, 2017).

### **2.3.2 Pedido de desculpa**

Dentro da psicologia social muitos estudos focam em uma visão mais multifacetada da natureza humana. Dessa forma, traz-se uma análise de que o comportamento interpessoal também sofre uma influência de termos não instrumentais, na qual não requerem nenhum recurso de natureza econômica ou de benefícios financeiros (BLOUNT; LARRICK, 2000; DE CREMER, 2002; TYLER; LIND, 1992).

Segundo Davidow (2000), uma desculpa é uma forma de compensação psicológica que restaura o equilíbrio entre o cliente e a empresa. Complementando a essa visão, diversos autores trazem o conceito de que o pedido de desculpa é a sinalização do infrator à vítima de que ele assume a responsabilidade pela violação e por possíveis danos ocasionados (HARELI; EISIKOVITS 2006; LEWICKI;

BUNKER 1996; OHBUCHI; KAMEDA; AGARIE, 1989). Além da empresa assumir a culpa e sua responsabilidade em manter a relação, ela também demonstra um sentimento de remorso por ter ocasionado a violação á confiança (SCHER; DARLEY, 1997).

De certa forma, uma desculpa relaciona-se diretamente e positivamente com a culpa. O pedido de desculpa se encontra em contraste a tática de negação, no qual a empresa não assume a falha e a responsabilidade (SNYDER; STUKAS, 1999). Rejeitar a culpa ou tentar contrariar as informações negativas pode levar os consumidores a concederem à parte acusada o benefício da dúvida, às vezes mesmo depois de evidências contraditórias.

Estudos têm encontrado uma relação positiva entre a emissão de um pedido de desculpas e satisfação com a recuperação do serviço (LIAO 2007; MATTILA 2001; SMITH; BOLTON 2002; SMITH; BOLTON; WAGNER 1999; WIRTZ; MATTILA, 2004). Na maioria deles o pedido de desculpas é usado como uma tática para restaurar a justiça. Smith, Bolton e Wagner (1999) e Liao (2007) identificaram que um pedido de desculpa aumenta as percepções de justiça e, conseqüentemente, a satisfação do consumidor. Nesses estudos, essa tática foi utilizada na recuperação de serviços após um único desvio, o que se evidenciou a sua influência positiva na satisfação do consumidor.

Algumas evidências empíricas sugerem que as recusas funcionam melhor em resposta a uma violação de integridade (FERRIN et al., 2007; KIM et al., 2004), porém outros estudos evidenciam o aumento da confiança de clientes submetidos a tática de recuperação de desculpa depois de um duplo desvio no qual o primeiro desvio foi provocado por uma falha na integridade (BASSO; PIZUTTI, 2016). Nesse estudo, foi constatado que quando a violação na integridade era ocasionada, sentimentos de remorso da empresa à violação e o pedido de desculpa eram mais efetivos na recuperação do que uma promessa de que a falha não aconteceria novamente.

Dado que ambas as preocupações instrumentais (benefícios financeiros) e não-instrumentais (pedido de desculpa e uma promessa de que não acontecerá novamente) podem desempenhar um papel na recuperação de confiança, é importante saber quando exatamente um é mais eficaz do que o outro em um relacionamento de curto e longo prazo.

### 2.3.3 Promessa

Outra tática de recuperação da confiança que também é utilizada em estudos é a promessa, que é o ato de prometer que a falha não acontecerá novamente (BASSO; PIZZUTTI, 2016). Relevante também estudar essa tática que não possui tantos materiais publicados como o pedido de desculpas, mas que, em alguns casos, pode-se mostrar muito efetiva. Como hipótese, em relacionamentos relacionais, cujo grau de envolvimento é maior entre empresa-cliente, a promessa pode se mostrar mais interessante na recuperação depois de um duplo desvio por se tratar de uma garantia futura de compromisso com a satisfação com o cliente, já que alguns clientes com esse perfil tendem a minimizar os erros da empresa e voltar a utilizar os seus serviços (PIZZUTTI; BASSO, 2012).

Basso e Pizzutti (2016) utilizaram as táticas pedido de desculpas e promessa para verificar quais eram mais efetivas em situações de duplo desvio. A compensação financeira também foi utilizada, porém esta não mostrou uma efetividade na recuperação da confiança em casos de duplo desvio quando a falha inicial era provocada por ferir a integridade ou haver um erro de competência.

Basso e Pizzutti (2016) concluíram que a promessa é mais efetiva em recuperar a confiança nos casos que o motivo da falha inicial foi ocasionado por um problema de competência do que por integridade. E também concluíram que um pedido de desculpas seria mais efetivo nos casos que a falha foi provocada por ferir a integridade do que por um problema de competência.

A tática de pedido de desculpas como uma forma de recuperar a confiança depois de uma falha sempre foi muito utilizada em estudos e por isso facilmente é encontrado em publicações e estudos de marketing. Porém, a promessa recebeu menos atenção dentro da literatura de marketing e de serviços (BASSO; PIZZUTTI, 2016).

Casos em que as ações que estavam sendo esperadas não foram concretizadas e que por algum motivo não podem ser solucionadas imediatamente, sinais de intenção que mostrem que a empresa está empenhada para corrigir devem ser empregadas (SCHWEITZER; HERSHEY; BRADLOW, 2006). Estratégias de recuperação da confiança que demonstram intenção e disposição da empresa, como uma promessa de que não ocorrerá novamente, procuram ser mais efetivas do que as que não demonstram tanta disposição (KAM, 2009).

## 2.4 RELACIONAMENTO

Alguns autores assumem que confiança interpessoal e relacionamentos são sinônimos e substituíveis (LEWICKI, BUNKER, 1996). Segundo esses, relacionamentos têm pelo menos um componente estrutural e um afetivo. Deutsch (1949) descreve que situações de interdependência incluem substituibilidade, que é o nível das ações de uma parte pode substituir a ação da outra; indutibilidade, o grau que uma parte pode influenciar a outra; catapsia positiva, uma atitude positiva em direção a outra parte. Esses elementos fornecem parâmetros estruturais que permitem uma cooperação, que são relacionamentos de longo prazo.

Kelley (1979) estudou e criou teorias sobre interdependência de relacionamentos, ele identifica “bases de dependência”, que seria controles de comportamento em um relacionamento, e “graus de dependência”, que seriam alternativas disponíveis em um relacionamento. Para ele, a natureza dos objetivos das pessoas que estão juntas em um mesmo contexto com as mesmas aspirações e objetivos sobre os seus resultados, define a dimensão de dependência e interdependência de um relacionamento.

Marketing possui um amplo ambiente de segmentos de estudos abordando diferentes aspectos, um deles é o Marketing de Relacionamento. Para Kotler (2002), marketing de relacionamento é a busca em construções de relações satisfatórias no longo prazo com atores chaves (consumidores, fornecedores e distribuições) a fim de reter sua preferência e manter suas relações comerciais no futuro. Ele ainda complementa que deve ser uma intenção das empresas desenvolver confiança e relacionamentos de ganha a ganha entre os consumidores, distribuidores, revendedores e fornecedores.

Em contrapartida, para Ian Gordon (1999, p. 31-32), o marketing de relacionamento é o “processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus objetivos durante uma vida toda de parceria”. Ele trás uma visão mais focada no respeito à individualidade que a empresa deve ter com os clientes.

Muitos estudos (REMPEL; HOLMES; ZANNA, 1985; HOLMES, 1992; BOON; HOLMES, 1991) focam no desenvolvimento da confiança apenas em contextos mais próximos, relacionamentos pessoais. Porém, também ocorre confiança em

ambientes de negócio, profissionais e em relacionamentos de trabalho, que é o viés desse projeto, relacionamento entre cliente e empresa.

Shapiro, Sheppard, e Cheraskin (1992) sugerem que existem três tipos de desenvolvimento de confiança em um relacionamento de negócio: confiança baseada em dissuasão, baseada em conhecimento e baseada em identificação. O primeiro tipo de confiança ocorre porque uma das partes tem conhecimento das consequências se ela não fizer o que ela precisa fazer, então a pessoa tem compromisso porque tem medo da punição.

A confiança baseada no conhecimento ocorre quando uma das partes possui conhecimento suficiente sobre a outra parte que pode antecipar o comportamento do outro ou outra. Uma das partes entende as ações, pensamentos e intenções do tomador de decisão podendo facilmente prever o que ela ou ele farão. A informação contribui para a previsibilidade do outro, o que contribui para a confiança; autores como Kelley e Stahelski acreditam que quanto maior o conhecimento sobre o outro, maior será a confiança que se terá sobre o mesmo porque haverá uma compreensão sobre como a outra parte agirá.

Por última, a terceira confiança citada por Shapiro, Sheppard, e Cheraskin (1992) é a baseada na identificação entre pelo menos uma das partes. A confiança existe porque cada parte efetivamente conhece, entende, concorda e, principalmente, simpatiza com o que o outro quer. Dessa forma, existe uma forte empatia entre as partes, podendo um agir em algo pelo o outro, protegendo e defendendo os interesses do outro.

A literatura de marketing enfatiza a importância de a empresa buscar desenvolver um relacionamento forte com os seus clientes. O fortalecimento de fortes vínculos entre cliente e empresa continua sendo uma prioridade fundamental para os gestores de prestadoras de serviços (REINARTZ; KUMAR, 2000). Acredita-se que os clientes com forte grau de relacionamento tende a comprar mais, gastar mais por visita e mais dispostos a despendar altos valores (DOWLING ANDUNCLES, 1997; MATTILA, 2001; PALMATIER et al., 2007), além de custar menos a empresa por a empresa não ter um custo de captação (RIGBY et al., 2002).

Pesquisadores argumentam que a avaliação dos clientes perante os serviços de recuperação empenhados pela empresa vão variar de acordo com fatores relacionais, como o nível de relacionamento do cliente com a marca (AAKER et al., 2004), a duração (BOLTON, 1998; DUFFY et al., 2006; HESS et al., 2003; LEWIS;

SPYRAKOPOULOS, 2001), a qualidade do relacionamento (GRÉGOIRE; FISHER, 2006; GRÉGOIRE et al., 2009), normas de relacionamento (WAN et al., 2011), e expectativas do resultado do serviço de recuperação (ANDERSON; SULLIVAN, 1993).

É importante diferenciar os tipos de relacionamento que os clientes possuem com as empresas. Os clientes relacionais, aqueles que interagem com a empresa num longo período, são mais prováveis de esquecer não apenas a falha cometida pela empresa, mas também a falha na recuperação do serviço, porque eles tendem a considerar a sua experiência passada com a empresa, sendo um desempenho satisfatório, do que os clientes transacionais, aqueles com menor interação com a empresa (PIZZUTTI; FERNANDES, 2012).

Na pesquisa de Pizzutti e Basso (2012), explorou-se a percepção dos clientes com os esforços de uma recuperação de serviços impactando na confiança e lealdade com clientes de fraco e forte nível de relacionamento dentro da indústria bancária. Nessa pesquisa, definiram-se os clientes relacionais como aqueles que usaram os serviços da empresa por três anos ou mais no momento da reclamação, sendo clientes ativos da empresa e considerando a mesma como a principal fornecedora do serviço, além de ser a pessoa responsável pela escolha da instituição. Nesse mesmo estudo, caracterizou-se clientes transacionais aqueles que usaram os serviços da empresa por menos de três anos no momento da falha.

Grégoire e Fisher (2006) nos trazem dois conceitos opostos de comportamentos em um processo de recuperação de serviço que está atrelado a um mesmo grau de relacionamento. São eles: “amor é cego” e “amor se torna ódio”. O amor é cego defende que clientes com forte relacionamento com a empresa provavelmente perdoarão e esquecerão uma falha no serviço, se mostrando mais relutantes em terminar uma relação significativa para eles (GRÉGOIRE; FISHER, 2006; LIND; TYLER, 1988). Por outro lado, o “amor se torna ódio” argumenta que como os clientes com forte relacionamento possuem uma alta expectativa com o desempenho da empresa e quando há a decepção com o contraste entre o esperado e o desempenho, esses tendem a olhar a falha do serviço como um ato de traição e dessa forma respondem fortemente as falhas e problemas (BROCKNER et al., 1992; GRÉGOIRE et al., 2009; ROBINSON, 1996).

Segundo a teoria da justiça, existem as três dimensões de justiça que ajudam na averiguação de resolução de conflitos: distributiva, interpessoal e a processual



(TAX et al., 1998). A justiça distributiva está relacionada com a tática de recuperação compensação financeira, enquanto a justiça interpessoal está atrelada ao pedido de desculpas. Supõe-se que os clientes com alto grau de relacionamento, ditas como relacionais, possuem um maior envolvimento afetivo com a empresa, logo, uma ação baseada na dimensão de justiça interpessoal, pode ser mais efetiva do que uma ação baseada na dimensão distributiva, da mesma forma o contrário.

Considerando essa relação que as diferentes intensidades de relacionamento podem se manifestar e como elas podem interagir com as diferentes táticas de recuperação estudadas aqui, é proposto que:

Hipótese 1: depois de uma situação de duplo desvio, quando o cliente e a empresa tem um relacionamento forte (vs fraco), as táticas de recuperação de confiança afetivas – pedido de desculpas e promessa- em comparação com a tática compensação financeira, levam a maior confiança.

Hipótese 2: depois de uma situação de duplo desvio, quando o cliente e a empresa tem um relacionamento forte (vs fraco), a tática de recuperação de confiança funcional – compensação financeira – em comparação com as táticas pedido de desculpas e promessa, levam a maior confiança.

### 3 MÉTODO

Nesse capítulo serão apresentados os principais instrumentos utilizados no presente estudo para auxiliar na análise e busca de resultados para os objetivos traçados no projeto, bem como sua construção e forma de aplicação. Para Vergara (2007), o método é a maneira como o pesquisador intervém para realizar o papel cognitivo da teoria. Dessa forma, nesse capítulo é apresentado o meio escolhido para conduzir a pesquisa e como que ela será conduzida.

A fim de tomar conhecimento de quais táticas de recuperação são mais efetivas para clientes com diferentes níveis de relacionamento, um estudo experimental foi conduzido em um único contexto – oficina mecânica - e com dois diferentes graus de relacionamento – baixo e alto grau de relacionamento. Segundo Fonseca (2002), a pesquisa experimental seleciona grupos de assunto coincidentes, submetendo-os a tratamentos diferentes, verificando as variáveis estranhas e checando se as diferenças observadas são estatisticamente significantes.

Um experimento sempre pode ser visto como um estudo que investiga o efeito de X em Y (GOODWIN, 2013). O X seria a variável independente, que é o fator independente do pesquisador e está sendo analisado para averiguar se influenciará no comportamento do indivíduo. O X também pode ser chamado de fator manipulado, pois o pesquisador tem controle sobre sua manipulação, podendo criar situações diversas com a pesquisa.

Nesse estudo, os participantes foram apresentados a um contexto, no qual foi descrito uma experiência no uso de um serviço mecânico através de uma empresa fictícia e o grau de relacionamento entre o respondente e a empresa foi apresentado aleatoriamente em uma de duas formas: relacionamento fraco ou forte.

Quanto ao tipo de pesquisa, a escolha feita foi a utilização de pesquisa quantitativa para coleta de dados, pois ela possibilita a realização de análises estatísticas. Segundo Gil (2008), mediante a escolha por testes estatísticos, torna-se possível determinar, em termos numéricos, a probabilidade de acerto de uma conclusão, assim como a margem de erro de um valor obtido. Visando um maior aprofundamento, foi utilizado o apoio de questionários como ferramenta de coleta de informações, que facilitou a obtenção das respostas necessárias às perguntas chaves da pesquisa. Para Gil (2008, p. 121), entende-se que:

Construir um questionário consiste basicamente em traduzir objetivos de pesquisa em questões específicas. As respostas a estas questões é que irão proporcionar os dados requeridos para descrever as características da população pesquisada ou testar hipóteses que foram construídas durante o planejamento da pesquisa.

Para Goodwin (2013), um questionário é a configuração estruturada de perguntas ou frases apresentadas a um grupo de pessoas a fim de medir as suas opiniões, crenças, atitudes, valores ou tendências de ações. As empresas utilizam o auxílio de ferramentas, como Surveys (questionários), em suas pesquisas para analisar o seu conhecimento, crenças, satisfação e preferências, e também para medir a magnitude dessas questões na população em geral.

## 4 ESTUDO

Desenhou-se esse estudo de forma a examinar quais táticas de recuperação da confiança seriam mais efetivas em casos de duplo desvio em relacionamentos de alta e baixa intensidade. A pesquisa foi conduzida em um contexto de oficina mecânica. Roschk e Gelbrich (2014) também utilizam esse contexto de serviços em sua pesquisa sobre tipos de compensação financeira.

### 4.1 DESENHO E PARTICIPANTES

Foram feitas adaptações do cenário construído por Basso e Pizutti (2016) para operacionalização dessa pesquisa. O desenho desse estudo foi um fatorial 2 (Grau de Relacionamento: alto, baixo) x 3 (Recuperação de Confiança: compensação financeira; desculpa; promessa) entre sujeitos com atribuição aleatória. A pesquisa foi conduzida com 200 participantes, 55% do sexo feminino, que foram escolhidos de forma aleatória e que participaram de forma voluntária respondendo a um questionário online.

A coleta da pesquisa foi feita na primeira quinzena de novembro de 2017. De acordo com o número de respondentes por condição, houve um mínimo de 23 e um máximo de 39 respondentes.

### 4.2 PROCEDIMENTOS

Descreveu-se um cenário ao participante no qual seu grau de relacionamento e interação com a empresa pôde ser reconhecido de duas formas: um relacionamento mais fraco e um relacionamento mais forte, de mais tempo, com a empresa. Um pré teste foi conduzido com 12 pessoas para verificar se os cenários e perguntas estavam claros e compreensíveis, depois de algumas alterações, o questionário pronto foi direcionado aos participantes de uma só vez.

Ao invés de pedir aos participantes que pensassem em uma empresa ou experiência vivida, foi simulado um cenário no qual a violação da confiança ocorreu com uma empresa fictícia que atuava no ramo de serviços de mecânica. Antes de apresentar aos participantes a falha cometida pela empresa, foi informado a eles elementos sobre o seu grau de envolvimento com a empresa, no qual foi

mencionado informações sobre o tempo que ele frequentava o lugar, a frequência de vezes que utilizava os serviços num período de tempo, grau de familiaridade com os funcionários da oficina e o uso de serviços mecânicos apenas com esse estabelecimento. Esses aspectos trouxeram um perfil de relacionamento que o participante tinha com o prestador de serviço.

Foi apresentada aos participantes a seguinte situação nos casos de relacionamento de baixa intensidade.

Você necessita de um serviço de mecânica em seu carro devido a um problema em um dos assentos do veículo. Você escolhe um mecânico e leva o seu carro para a mecânica no dia que agendou anteriormente. É a *primeira vez* que você vai nesse estabelecimento e *não tinha nenhum conhecimento prévio ou familiaridade com os profissionais da oficina ou serviço*. Então, você retorna no horário que eles acordaram de retirada e o mecânico lhe informa que houve um atraso no serviço e você terá que esperar duas horas para retirar o carro.

Você obviamente fica decepcionado(a) e pede para falar com o supervisor da mecânica. O atendente explica o problema para o supervisor e fala do teu descontentamento. Você então pede ao supervisor que ele encontre uma maneira de te devolver o carro arrumado o mais rápido possível. O supervisor diz que tentará solucionar o seu problema e verificará algumas informações com o funcionário responsável. Alguns minutos depois, ele retorna dizendo que não há nada que ele possa fazer no seu caso e que você terá que esperar pelas duas horas.

Na situação de relacionamento de alta intensidade, o respondente lia o seguinte texto:

Você necessita de um serviço de mecânica em seu carro devido a um problema em um dos assentos do veículo. Você agenda antecipadamente um horário na mecânica que *você costuma levar o seu carro há três anos*, em torno de *duas vezes por ano* e por causa dessa recorrência, *você já possui intimidade* com os funcionários da oficina. Durante esses três anos, *você levou o seu carro apenas nessa oficina*. Você leva o seu carro no dia e horário agendado e retorna no horário que eles acordaram de retirada, porém o mecânico lhe informa que houve um atraso no serviço e você terá que esperar duas horas para retirar o carro.

Você obviamente fica decepcionado(a) e pede para falar com o supervisor da mecânica. O atendente explica o problema para o supervisor e fala do teu descontentamento. Você então pede ao supervisor que ele encontre uma maneira

de te devolver o carro arrumado o mais rápido possível. O supervisor diz que tentará solucionar o seu problema e verificará algumas informações com o funcionário responsável. Alguns minutos depois, ele retorna dizendo que não há nada que ele possa fazer no seu caso e que você terá que esperar pelas duas horas.

- Na sequência, foi aplicado as táticas de recuperação de confiança nos participantes. É dito que, três dias depois, o gerente da oficina mecânica faz uma ligação para o celular do cliente prejudicado (entrevistado) e propõe uma das três táticas de recuperação - um pedido de desculpas, uma compensação monetária e uma promessa de que não aconteceria novamente. Depois de manipular as táticas de recuperação de confiança, os participantes foram inquiridos para mensurar o nível de confiança. Assim, após o duplo desvio e após a aplicação da tática de recuperação, os participantes foram questionados sobre o seu nível de confiança. Nessa situação, não teremos a confiança inicial (antes da falha) por ser apresentado o caso de uma empresa fictícia. Pedido de Desculpas:

*Três dias após o problema que você teve na mecânica, o supervisor do estabelecimento entra em contato contigo pelo o seu celular e diz que sente muito pelo o erro ocorrido, pede sinceras desculpas e espera que não tenha causado algum prejuízo.*

- Promessa:  
*Três dias após o problema que você teve na mecânica, o supervisor do estabelecimento entra em contato contigo pelo o seu celular e diz que eles estão melhorando os seus processos internos através da instalação de um maquinário que auxiliará na agilidade do serviço e promete que esse erro não acontecerá novamente no futuro.*
- Compensação financeira  
*Três dias após o problema que você teve na mecânica, o supervisor do estabelecimento entra em contato contigo pelo o seu celular e diz que devido ao problema que aconteceu, eles estão te oferecendo um desconto de 50% em qualquer serviço futuro que você precisar.*

### 4.3 MENSURAÇÃO

As medidas utilizadas nesse estudo foram adaptadas de Basso e Pizutti (2016). A confiança foi mensurada através do uso da escala Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002). A confiança dos participantes foi mensurada depois da aplicação das táticas de recuperação da confiança.

A fim de verificar se os respondentes perceberam a intensidade de relacionamento apresentada, eles foram questionados sobre como avaliaram o grau de relacionamento entre eles e a empresa em uma escala de 5-pontos, onde o máximo era “muito forte” e o mínimo “muito fraco”. E para checar a percepção deles sobre as táticas aplicadas, também foram questionados sobre qual o motivo da ligação feita pelo supervisor. As opções oferecidas no questionário foram: fazer um pedido de desculpas, fazer uma promessa de que a falha não irá ocorrer novamente, oferecer uma compensação financeira, revelar uma certificação recebida sobre a qualidade dos processos e nenhuma das alternativas anteriores.

Como variáveis de controle foram mensuradas: o número de vezes que os participantes utilizaram serviços mecânicos num intervalo de três anos, a sua satisfação geral com os serviços mecânicos prestados em suas reais experiências, se já haviam feito algum tipo de reclamação antes, a sua propensão a confiar e percepção de gravidade sobre a falha. Para avaliar se a situação apresentada foi percebida como realista, utilizou-se uma questão de Mattila (2011), que é a de 7 pontos (Totalmente descordo – Totalmente concordo). As escalas utilizadas estão no apêndice A.

A fim de verificar a percepção de gravidade da falha, os entrevistados foram questionados sobre o quão grave eles julgavam o problema. A média da gravidade foi de 4,78 (de uma escala de 7 pontos, na qual 1 seria Nada Importante e 7 Muito Importante).

A análise de variância univariada (ANOVA) foi realizada para verificar se os respondentes perceberam a gravidade de forma diferente nos distintos cenários de relacionamento e táticas aplicadas. Como resultado, a gravidade não apresentou diferença significativa com os diferentes graus de relacionamento  $(F(1.187)=.002; p-963)$  e com as táticas aplicadas  $(F(2.187)=.704; p-496)$ .

As situações apresentadas nos cenários foram consideradas realistas pelos entrevistados  $(M=6.61)$  - de uma escala de 7 pontos, na qual 1 seria Nada

Importante e 7 Muito Importante - e foi feita a análise de variância univariada (ANOVA) para analisar se existe um efeito na realidade percebida, do tipo de relacionamento e das táticas de recuperação da confiança. Através do teste, percebeu-se que não existe uma diferença significativa na média de realismo com relação ao nível de relacionamento ( $F(1.186)=.1.182$ ;  $p=.278$ ) nem com relação às táticas de recuperação ( $F(2.186)=.334$ ;  $p=.717$ ). A tabela abaixo mostra os resultados desse teste.

**Tabela 1 – ANOVA – Testes de Efeito entre Indivíduos**

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	2,966	5	,593	,417	,837
Intercept	6044,064	1	6044,064	4247,046	,000
Relacionamento	1,682	1	1,682	1,182	,278
Táticas Recuperação	,949	2	,475	,334	,717
Relacion. *					
Táticas de Recuper.	,306	2	,153	,107	,898
Error	264,701	186	1,423		
Total	6524,000	192			
Corrected Total	267,667	191			

A propensão a mudança foi medida através de 3 itens e apresentou um alpha de cronbach bastante baixo -  $\alpha = .385$ . Uma das questões apresentou uma correlação negativa com outra, como se pode ver nas tabelas abaixo.

**Tabela 2 – Cronbach's Alpha - Propensão a confiança.**

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,385	,402	3



**Tabela 3 – Matriz de Correlação entre Propensão a confiança**

Inter-Item Correlation Matrix			
	Q33_1	Q33_2	Q33_3
Q33_1	1,000	-,065	,475
Q33_2	-,065	1,000	,140
Q33_3	,475	,140	1,000

Porém, existe uma forte interação entre as perguntas Q33\_1 (costuma confiar nas empresas até que deem razão para não confiar nelas) e a Q33\_3 (costuma confiar em novas empresas até que elas provem que não deveria confiar nelas), com significância a nível 0,04, portanto, as duas questões demonstram estar relacionadas, medindo a mesma variável – propensão a confiar. Apenas essas duas questões foram consideradas quando trabalhamos a propensão a confiança da amostra, e a médias delas foi  $M= 3.96$ , em uma escala de 5 pontos. Essa variável foi considerada de controle, como já foi dito.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse capítulo serão mostrados os principais resultados dessa pesquisa, reportando características gerais, depois analisando a eficácia das manipulações de relacionamento e táticas de recuperação de confiança e, finalmente, descrevendo o efeito das táticas na confiança para diferentes níveis de relacionamento.

### 5.1. CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA

A amostra foi composta por 200 participantes válidos. O percentual dos participantes de sexo feminino foi de 55%. O perfil de idade foi bastante amplo, pois 33% dos entrevistados tinham até vinte e cinco anos, 39% entre vinte e seis e trinta anos e 25% cima de trinta anos.

A média de vezes que os participantes relataram que já utilizaram os serviços de uma oficina mecânica nos últimos três anos foi em torno de 5 vezes. Quando questionados sobre as suas reais experiências com serviços de uma oficina ( $\alpha=838$ ), a média de satisfação foi de 4,74; a média de prazer com suas experiências anteriores foi de 4,11 e a média de encantamento com o serviço foi de 4,22. Todas elas calculadas em uma escala de 7 pontos. E também quando perguntados se já haviam realizado algum tipo de reclamação para uma oficina, 63% nunca haviam feito.

### 5.2 CHECAGEM DE MANIPULAÇÃO

Verificou-se se as pessoas perceberam corretamente o grau de relacionamento com a empresa fictícia. Os participantes foram questionados sobre o grau de relacionamento que eles julgavam ter com a oficina mecânica a partir do cenário apresentado. Realizando o teste de análise de variância univariada (ANOVA), verificou-se que a amostra conseguiu identificar o grau de relacionamento que ela possuía com a empresa a qual foi apresentada, havendo correlação entre as variáveis relacionamento empregado e relacionamento percebido,  $F(1.197)=125.534$ ;  $p<.000$ ). Os entrevistados que receberam o nível de relacionamento fraco julgaram o grau de relacionamento com uma média de 1,90,

enquanto aqueles que receberam o cenário de relacionamento forte, 3,38 foi a média de envolvimento respondida (de uma escala de 5 pontos, no qual 1 era muito fraco e 5 muito forte). Os resultados da análise se encontram na tabela 4.

**Tabela 4 - ANOVA – Teste de Efeito entre Indivíduos - Relacionamento**

Dependent Variable: Relacionamento Percebido

Source	Type III Sum of Squares	DF	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	108,809 <sup>a</sup>	1	108,809	125,534	,000
Intercept	1388,745	1	1388,745	1602,207	,000
Relacionamento	108,809	1	108,809	125,534	,000
Error	170,754	197	,867		
Total	1706,610	199			
Corrected Total	279,563	198			

a. R Squared = ,389 (Adjusted R Squared = ,386)

Em relação às táticas de recuperação da confiança, 35% recebeu o pedido de desculpa como tática de recuperação da confiança, 27% obteve a promessa de que não iria acontecer novamente e 38% recebeu a compensação financeira. Para aqueles que receberam o pedido de desculpa como tática, 89% reconheceram como tal, quando a ligação possuía uma promessa, 92% dos participantes indicaram que a empresa havia prometido de que não aconteceria novamente, e quando a ligação possui uma compensação financeira, 83% dos participantes relataram que a empresa estava oferecendo um desconto no próximo uso do serviço. Na tabela abaixo, pode-se ver o número e a porcentagem desse cruzamento.

**Tabela 5 – Análise entre Tática Percebida e Tática Aplicada**

		Tática Aplicada			Total
		Desculpa	Promessa	Recomp. Financeira	
Tática Percebida	Desculpa	56 88,9%	4 8,0%	11 15,5%	71 38,6%
	Promessa	7 11,1%	46 92,0%	1 1,4%	54 29,3%
	Recomp. Financeira	0 ,0%	0 ,0%	59 83,1%	59 32,1%
Total		63 100,0%	50 100,0%	71 100,0%	184 100,0%

Realizando outra análise através do teste de Pearson Chi-Square, identifica-se que existe uma alta concordância entre as táticas aplicadas e as táticas percebidas, com  $p=.000$ , conforme tabela abaixo.

**Tabela 6 – Pearson Chi-Square - Tática Percebida e Tática Aplicada**

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	250,049 <sup>a</sup>	4	,000
Likelihood Ratio	258,609	4	,000
Linear-by-Linear Association	115,762	1	,000
N of Valid Cases	184		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 14,67.

Para verificar se houve a percepção de duplo desvio, foi perguntado aos participantes o seu nível de concordância com o fato de ter sido feito uma reclamação ao supervisor da oficina sobre o atraso do serviço e se o supervisor havia resolvido o problema. Identificou-se que cerca de 70% concordaram totalmente ou em parte que eles haviam reclamado ao supervisor da oficina e 62% discordaram totalmente ou parcialmente que o gerente havia conseguido resolver o problema. Dessa forma, como esperado, os participantes perceberam que houve uma situação de duplo desvio.

### 5.3 EFEITO DAS TÁTICAS DE RECUPERAÇÃO DA CONFIANÇA

A variável confiança, que foi calculada depois da manipulação das táticas, foi validada através do teste de alpha de Crombach, que resultou em  $\alpha =.887$ . Dessa forma, validou-se a percepção de confiança dos participantes através do bloco de perguntas sobre esse assunto.

As variáveis competência, integridade e benevolência também foram testadas pelo teste de Alpha de Cronbach e todas foram validadas, possuindo média de  $M= 4.19$  ,  $\alpha=.857$ ;  $M= 4.51$  ,  $\alpha =.871$  ; e  $M= 4.77$  ,  $\alpha =.889$  ; respectivamente (todas em uma escala de 5 pontos). Os entrevistados também foram questionados sobre a sua satisfação com o serviço de mecânica apresentado e a sua satisfação com suas experiências reais de consumo desse tipo de serviço e as médias foram  $M= 4.07$  ,  $\alpha =.780$  e  $M= 4.11$  ,  $\alpha =.838$  respectivamente.

Utilizou-se o auxílio do teste de análise de variância univariada (ANOVA) para verificar se as táticas de recuperação da confiança (pedido de desculpas, promessa e compensação financeira) influenciavam as atribuições de competência, integridade e benevolência. Porém, o resultado mostrou que não houve efeito significativo : competência  $M= 4.19$ , ( $F(2.197)=.081$ ;  $p=.922$ ), integridade  $M=4.51$  , ( $F(2.197)=.301$ ;  $p=.740$ ); benevolência  $M=4.77$  , ( $F(2.197)=.413$ ;  $p=.662$ ), o resultado da ANOVA na tabela abaixo.

**Tabela 7 – ANOVA – Efeito entre Táticas e Competência, Integridade e Benevolência**

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Competência	Between Groups	,165	2	,082	,081	,922
	Within Groups	198,853	197	1,009		
	Total	199,017	199			
Integridade	Between Groups	,581	2	,291	,301	,740
	Within Groups	189,923	197	,964		
	Total	190,504	199			
Benevolência	Between Groups	,911	2	,455	,413	,662
	Within Groups	217,349	197	1,103		
	Total	218,260	199			

Utilizou-se o teste de análise de variância univariada (ANOVA) para se investigar se as situações de relacionamento e as táticas de recuperação tiveram um significativo efeito na confiança após a manipulação das táticas e, em um caso necessário, também foi utilizado o teste de menor diferença significativa (LSD) para auxiliar na análise.

As variáveis relacionamento, táticas de recuperação de confiança e confiança foram analisadas junto com variáveis de controle (gravidade do problema, reclamação a uma oficina, disposição de confiança e experiências reais com serviços mecânicos) a fim de controlar seus efeitos na confiança. Porém, apenas uma covariável demonstrou um resultado com significativo, que foi a gravidade do problema,  $F(1.192)=5.874$ ;  $p=.016$ ). Essa variável foi então incluída no modelo.

Os resultados mostraram que o efeito principal da variável relacionamento (forte e fraco),  $M= 4,46$  fraco e  $M=5,22$  forte (escala de 7 pontos), foi significativo na confiança,  $F(1.192)=21.522$ ;  $p=000$ . A tática de recuperação de confiança não teve um efeito significativo na confiança, pedido de desculpa teve  $M= 4,65$ , promessa  $M= 4,91$  e compensação financeira  $M= 5,00$  (escala de 7 pontos),  $F(2.192)=2.041$ ;  $p=$

133). Mais importante, a interação entre o tipo de relacionamento e a tática de recuperação teve efeito significativo na confiança,  $F(2.194)=3.14$ ;  $p=0.046$ ). Na tabela abaixo mostra os resultados da ANOVA.

**Tabela 8 – ANOVA - Testes de Efeito entre Variáveis e Covariável**

Dependent Variable: Confiança

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	51,146 <sup>a</sup>	6	8,524	6,312	0
Intercept	500,625	1	500,625	370,68	0
Relacionamento	29,067	1	29,067	21,522	0
Táticas de Recup	5,512	2	2,756	2,041	0,133
Relacionamento* Táticas	8,481	2	4,24	3,14	0,046
Gravidade	7,933	1	7,933	5,874	0,016
Error	259,307	192	1,351		
Total	5006,138	199			
Corrected Total	310,454	198			

a. R Squared = ,165 (Adjusted R Squared = ,139)

Para se entender melhor o efeito interativo do relacionamento e táticas na confiança após a tática, observou-se o comportamento das táticas separadamente nos cenários de fraco e de forte relacionamento.

É possível perceber que, na situação de relacionamento com baixo grau de intensidade (fraco), as táticas de recuperação da confiança possuíram um significativo efeito na confiança,  $F(2.90) = 7.64$ ;  $p= 0,001$ , como podem ser visto na tabela abaixo .

**Tabela 9 ANOVA- Testes de Efeito de Variáveis – Confiança e Táticas – Relacionamento Fraco**

Dependent Variable: Confiança

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	19,757 <sup>a</sup>	2	9,879	7,64	0,001
Intercept	1815,321	1	1815,321	1404,051	0
Táticas de Recuperação	19,757	2	9,879	7,64	0,001
Error	116,362	90	1,293		
Total	2033,752	93			
Corrected Total	136,12	92			

a. R Squared = ,145 (Adjusted R Squared = ,126)

Nessa circunstância, as táticas de recuperação da confiança (pedido de desculpa, promessa e compensação financeira) são percebidas de formas diferentes. As médias da compensação financeira (M=5.07) foi significativamente maior do que a promessa de que não aconteceria novamente (M=4.41, p-0,03) e do que o pedido de desculpas (M=4.02, p-0,001), como pode ser visto a seguir.

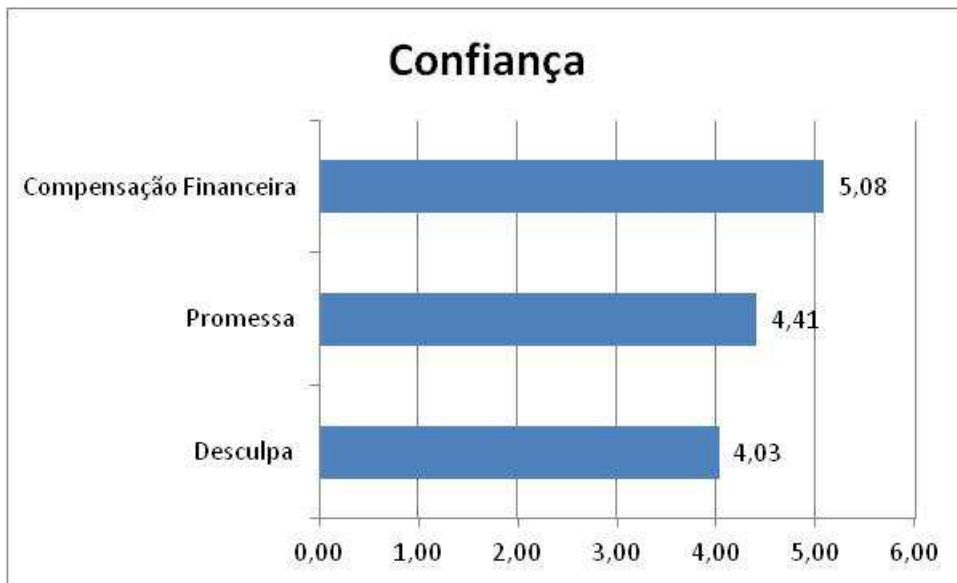
**Tabela 10 – Médias das Táticas de Recuperação – Relacionamento Fraco****Descriptive Statistics**

Dependent Variable: Confiança (Relacionamento fraco)

Táticas	Mean	Std. Deviation	N
Desculpa	4,025	1,235	35
Promessa	4,411	0,872	23
Compensação Financeira	5,079	1,186	35
Total	4,517	1,216	93

O gráfico que mostra as médias de cada tática de recuperação da confiança em um cenário de relacionamento de fraca intensidade está representado abaixo.

**Gráfico 1 – Médias das Táticas de Recuperação – Relacionamento Fraco**



Como foi encontrado um resultado estatisticamente significativo nessa situação, precisou-se computar o post hoc teste LSD. Esse teste é desenhado para comparar cada uma de nossas condições com todas as outras condições.

**Tabela 11 – LSD – Confiância e Táticas de Recuperação – Relacionamento Fraco**

**Multiple Comparisons**

Dependent Variable: Confiância

LSD

Táticas de Recuperação	Táticas de Recuperação	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Desculpa	Promessa	-0,39	0,305	0,209	-0,992	0,220
	Comp. Financeira	-1,053	0,272	0,000	-1,593	-0,513
Promessa	Desculpa	0,386	0,305	0,209	-0,220	0,992
	Comp. Financeira	-0,667	0,305	0,031	-1,274	-0,061
Comp. Financeira	Desculpa	1,053	0,272	0,000	0,513	1,593
	Promessa	0,667	0,305	0,031	0,061	1,274

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = 1,293.

\*. The mean difference is significant at the ,05 level.

A partir do resultado dos testes acima, percebe-se que a tática compensação financeira é mais eficaz em recuperar a confiança do que as demais táticas. O mesmo não ocorreu com o pedido de desculpas e a promessa, pois suas médias



não foram significativamente diferentes. Então, no cenário de baixa intensidade de relacionamento, as táticas pedido de desculpa e promessa levaram ao mesmo nível de recuperação da confiança.

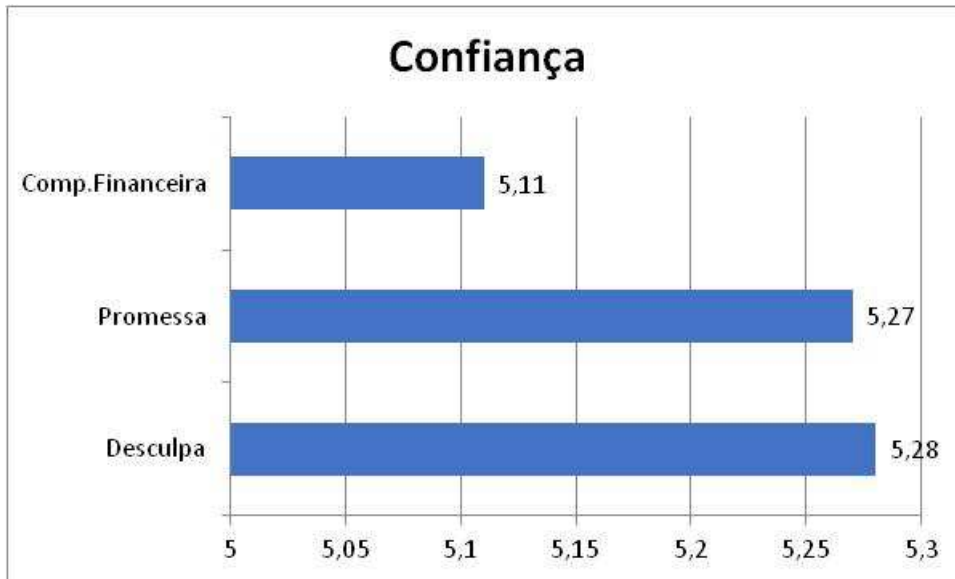
Já no cenário de relacionamento de forte intensidade, as táticas de recuperação (pedido de desculpa, promessa e compensação financeira) não possuíram um significativo efeito na confiança,  $F(2.129.931)=.267$ ;  $p=.767$ , suas médias foram: 5.28 para pedido de desculpa, 5.27 para promessa e 5.11 para compensação financeira. Os resultados dessa análise estão apresentados na tabela abaixo.

**Tabela 12 ANOVA - Testes de Efeito de Variáveis – Confiança e Táticas – Relacionamento Forte**

Dependent Variable: Confiança

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	,686	2	,343	,267	,767
Intercept	2815,474	1	2815,474	2188,574	,000
Táticas Recuperação	,686	2	,343	,267	,767
Error	129,931	101	1,286		
Total	2963,824	104			
Corrected Total	130,616	103			

O gráfico que mostra as médias de cada tática de recuperação da confiança em um cenário de relacionamento de forte intensidade está representado abaixo.

**Gráfico 2 – Médias das Táticas de Recuperação – Relacionamento Forte**

Esse resultado demonstra que não há uma diferença na percepção dos entrevistados entre as diferentes táticas de recuperação da confiança em um cenário de forte grau de relacionamento, ou seja, o pedido de desculpa, a promessa de que não aconteceria novamente e a compensação financeira levam ao mesmo nível de recuperação de confiança após um duplo desvio. Muitos pesquisadores (citar alguns aqui) defendem a ideia de que a compensação financeira é a tática mais efetiva na busca de uma reconquista do cliente por parte da empresa. O presente resultado não concorda com a teoria, pois o pedido de desculpa e a promessa se comportam da mesma forma que uma compensação financeira.

## 6 DISCUSSÃO

De acordo com Pizzutti e Fernandes (2012), os clientes que possuem um comportamento relacional com a empresa são aqueles que interagem com a empresa num longo período e são mais prováveis de esquecer não apenas a falha cometida pela empresa, mas também a falha na recuperação do serviço, pois eles tendem a considerar o seu histórico com a empresa. Portanto, questionou-se, através da hipótese 1, se as táticas afetivas (pedido de desculpas e promessa) teriam uma melhor performance em cenários de alto envolvimento relacional entre os clientes e a empresa.

A hipótese 1 propõe que depois de uma situação de duplo desvio, as táticas de recuperação de confiança afetivas – pedido de desculpas e promessa – são mais efetivas em recuperar a confiança em relacionamentos fortes do que em fracos, em comparação com a tática compensação financeira. Os resultados do estudo não suportam a hipótese 1, pois não houve diferença significativa entre as três táticas empregadas nesse estudo (pedido de desculpas, promessa e compensação financeira).

Os clientes transacionais são aqueles que possuem uma menor interação com as empresas ou que nunca tiveram (sendo a primeira vez a utilizar os seus serviços) (PIZZUTTI, 2012). Logo, considerou-se, através da hipótese 2, que uma tática funcional (compensação financeira) fosse mais efetiva em ambientes de baixo envolvimento (i.e. com clientes transacionais). Interessantemente, a compensação financeira utilizada na pesquisa não foi uma compensação imediata, mas sim um desconto a ser empregado num serviço futuro, obrigando o cliente a utilizar o serviço novamente para usufruir do bônus.

Testou-se a hipótese 2, que propõe que seguido de um duplo desvio, a tática de recuperação de confiança funcional – compensação financeira – é mais efetiva para recuperar a confiança do consumidor em relacionamentos fracos do que em fortes, em comparação com as táticas pedido de desculpas e promessa. Os resultados desse estudo suportam a hipótese 2, pois entre os participantes do experimento, a média da compensação financeira foi significativamente maior do que a promessa de que não aconteceria novamente e do que o pedido de desculpas, indicando assim que essa tática é mais efetiva aumentar a confiança do consumidor.

Existem estudos que explicam que para identificar a efetividade das táticas de recuperação de confiança, faz-se necessário analisar quais as falhas provocadas pela empresa. Esses estudos se baseiam na teoria da congruência, na qual diz que quando não há congruência entre o tipo de violação e o tipo de tática de recuperação, o nível de confiança é menor do que quando existe congruência (BASSO; PIZZUTTI, 2016). O estudo conduzido por Basso e Pizzuti (2016), utilizando essa teoria como base, encontrou que a promessa era uma estratégia mais efetiva para situações de duplo desvio comparada com o pedido de desculpas quando a falha inicial era uma violação à competência e não à integridade e vice versa.

No entanto, eles não levaram em consideração o nível de relacionamento entre os clientes e a empresa. Pode-se dizer que a falha inicial empregada nesse projeto foi uma violação à competência, pois a oficina mecânica não cumpriu com o prazo acordado de entrega do serviço, porém a tática sugerida pela pesquisa de Basso e Pizzutti (2016) a promessa de que não aconteceria novamente deveria ser a mais efetiva, no entanto, ela não foi, pois provavelmente a variável relacionamento influenciou no resultado da tática compensação financeira se mostrar mais efetiva.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A confiança pode ser assumida como as expectativas mantidas por parte dos consumidores de que o serviço fornecido é confiável e que se pode confiar na entrega das promessas da outra parte (SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2012, p.17). A pesquisa executada por Xie e Peng (2009), define a confiança do consumidor como um conceito que compreende tanto a avaliação geral do consumidor como a confiabilidade corporativa e sua intenção de confiança correspondente.

Por outro lado, quando a expectativa inicial sobre a execução do serviço não pode ser atingida, muitas vezes acompanhada de uma falha, fere-se a confiança. A violação da confiança ocorre quando o indivíduo percebe que o destinatário está agindo de forma contrária ou que não satisfaz as expectativas do indivíduo (TOMLINSON; DINEEN; LEWICKI, 2004). Dessa maneira, medidas de reparação devem ser tomadas pela empresa para recuperar a confiança dos seus clientes. De acordo com Xie e Peng (2009), existem três tipos de esforços de recuperação: afetivo, funcional e informacional; que realçam a confiança dos consumidores em três aspectos: competência, benevolência e integridade.

Porém, nem sempre todas as ações voltadas para a recuperação de serviço são bem executadas e a empresa pode errar novamente com o cliente. Se a empresa não estiver em perfeitas condições de recuperar o serviço adequadamente depois de uma falha, uma situação de duplo desvio acontece (BITNER; BOOMS; TETREAULT, 1990). Infelizmente, a literatura de marketing não possui muitos estudos sobre recuperação de confiança em cenários de duplo desvio, apenas Basso e Pizzutti (2016) pesquisam os processos de recuperação de confiança depois de um duplo desvio. Diferentes níveis de relacionamento entre clientes e empresas também é pouco explorado nesse contexto.

Portanto, o objetivo desse estudo foi preencher essa necessidade de estudar como as diferentes intensidades de relacionamento entre empresas e clientes podem ser manifestadas na recuperação de confiança depois de um duplo desvio. Logo, o principal objetivo dessa pesquisa foi examinar o comportamento das táticas de recuperação de confiança (pedido de desculpas, promessa de que não irá acontecer novamente e compensação financeira) em cenários de fraco e forte relacionamento.

Para realizar essa proposta, foi executado um estudo experimental para validar as duas hipóteses inicialmente apresentadas nesse estudo. Dois cenários de duplo desvio foram testados, no qual um era apresentado um fraco relacionamento entre o cliente e a empresa que estava oferecendo o serviço, e o outro um forte envolvimento entre os mesmos,

Os resultados mostraram que depois de um duplo desvio no cenário de fraco envolvimento entre as partes, a tática de recuperação de confiança compensação financeira se mostrou mais efetiva na recuperação de confiança do que o pedido de desculpas e a promessa. Dessa forma, esse resultado suporta a hipótese 2, que é a tática de recuperação funcional (pedido de desculpa) é mais efetiva em relacionamentos fracos, em comparação com as táticas pedido de desculpas e promessa depois de uma situação de duplo desvio.

Os resultados do cenário de forte relacionamento não suportaram a hipótese 1, que afirmava que as táticas de recuperação de confiança afetivas – pedido de desculpas e promessa - são mais efetivas em relacionamentos fortes do que em fracos, em comparação com a tática compensação financeira, visto os resultados mostrarem que não há uma diferença de performance entre as três táticas de recuperação empregadas.

Dessa forma, para a amostra pesquisada nesse estudo, as três táticas trabalham da mesma forma em cenários de relacionamento forte entre clientes e empresas depois de um duplo desvio. Esse resultado é bastante interessante, pois há algumas defesas de que a compensação financeira é mais eficiente do que muitas táticas, porém nessa presente pesquisa, ela não possui diferença entre as outras. Segundo Ubal (2017), a compensação financeira pode ser mais eficiente quando num simples desvio o dano causado pela empresa resulta em uma perda financeira ao cliente, porém, em sua pesquisa, a variável relacionamento não havia sido empregada.

Essa pesquisa possui contribuições acadêmicas, visto nunca ter sido feito uma pesquisa para examinar o comportamento das táticas de recuperação de confiança depois de um duplo desvio em diferentes cenários de relacionamento. Demonstrou-se que a compensação financeira é uma tática mais efetiva em relacionamentos de fraca intensidade do que as táticas afetivas (pedido de desculpas e promessa), enquanto que em cenários de forte relacionamento, essas três táticas possuem igual comportamento. Interessante perceber como houve uma

mudança na percepção da amostra devido ao seu nível de envolvimento com a empresa apresentada.

## 7.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA FUTURO ESTUDOS

Mesmo os resultados dessa pesquisa possuindo contribuições acadêmicas, houve algumas limitações em sua execução. O cenário experimental ficou limitado ao apresentado – serviço de oficina mecânica. Portanto, é sugerido que em futuras pesquisas sobre esse tema, seja utilizado outros contextos de serviços, então os resultados podem ser expandidos.

Embora o cenário foi percebido como realista, pois as médias mensuradas apresentadas foram aceitáveis, outra limitação se refere ao fato de que apenas experimentos no laboratório através de questionários foram executados e não teve experimento de campo. A realização de experimentos de campo e outros tipos de pesquisa que captam reais situações são sugeridas, visto ser possível investigar a ocorrência de episódios reais de falhas de serviço e duplos desvios, além monitorar o comportamento e reações dos clientes.

Embora essa pesquisa tenha investigado apenas o comportamento de três táticas de recuperação de confiança: pedido de desculpas, promessa de que não acontecerá novamente e compensação financeira, também existem outras táticas trabalhadas na literatura que provavelmente tragam outros resultados. Existem outras táticas que não implicam em retornos financeiros, como negação e silêncio, como existem outras que oferecem algum retorno financeiro, como uma compensação financeira imediata e compensação completa do dano. Desse modo, essas outras táticas poderiam ser exploradas em futuras pesquisas.

Por fim, como importante resultado dessa pesquisa foi ter o conhecimento de que uma compensação financeira é mais efetiva em um cenário de baixo envolvimento, lembrando que o tipo de compensação empregado foi um não imediato. Dessa forma, sugere-se que em um futuro estudo poderiam verificar se uma compensação financeira imediata seria mais efetiva do que uma compensação não imediata. Uma compensação imediata não obriga o cliente a utilizar o serviço novamente para usufruir do bônus ofertado pela empresa, já a compensação financeira não imediata o obriga.

## REFERÊNCIAS

- BASSO, Kenny. **Violação e recuperação da confiança do cliente após o duplo desvio**. Tese de Doutorado – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração/UFRGS. 2012.
- BASSO, Kenny; PIZZUTTI, Cristiane. Trust **recovery following a double deviation**. **Journal of Service Research**, v. 19, n. 2, p. 209–223, 2016.
- BITNER, M. J; BOOMS, B. H; TETREULT, M.S. The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. **Journal of Marketing**, v.54, n.1, p.71-84, Jan 1990.
- BOGMANN, M, I.; **Marketing de Relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo. Editora Nobel, 2000.
- BROWN, S. W.; COWLES, D. L.; TUTEN, T. L. Service recovery: its value and limitations as a retail strategy. **International Journal of Service Industry Management**, 1996.
- CHRISTENSEN, Glenn; RINGBERG, Torsten. Balance in the (re)making: **A deep metaphor analysis of consumer recovery expectations**. European Advances in Consumer Research, v. 7, Association for Consumer Research, p. 440-441, 2005.
- Davidow, Moshe. The Bottom Line Impact of Organizational Responses to Customer Complaints. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, 24 (4), 2000.
- Elangovan, A.R., & Shapiro, D.L. (1998). **Betrayal of trust in organizations**. The Academy of Management Review, 23, 547–566.
- Fukuyama, F. (1996). **Trust: The social virtues and the creation of prosperity**. New York: Simon and Schuster.
- GOODWIN, C. James; GOODWIN, Kerri A. **Research in Psychology: methods and design**. 7. ed. New York: John Wiley and Sons, 2013.
- GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Futura, 1999.
- LELE, M.M., SHETH. J. N. **The customer is key: gaining na unbeatable advantage through customer satisfaction**. New York: John Willey & Sons, 1987.
- Lewicki, Roy J. and Barbara Benedict Bunker (1996), “**Developing and Maintaining Trust in Work Relationships**,” in Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research, Roderick M. Kramer and Tom R. Tyler, eds. Thousand Oaks, CA: Sage, 114-139.



Liao, Hui. Do It Right This Time: The Role of Employee Service Recovery Performance in Customer-Perceived Justice and Customer Loyalty After Service Failures. **Journal of Applied Psychology**, v. 92, n. 2, 2007.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo. Saraiva, 2006.

KIM, Peter H. et al. Removing the Shadow of Suspicion: The Effects of Apology versus Denial for Repairing Competence- versus Integrity-based Trust Violations. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, n. 1, 2004.

MATTILA, Anna S. The Impact of Relationship Type on Customer Loyalty in a Context of Service Failures. **Journal of Service Research**, v. 4, n. 2, 2001.

MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. The Commitment Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, 1994.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, João Nunes. **Análise de Dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS**. 5. ed. Lisboa: Sílabo, 2008.

PIZZUTTI, Cristiane; FERNANDES, Daniel. Effect of recovery efforts on consumer trust and loyalty in e-tail: A contingency model. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 14, n. 4, p. 127–160, 2010.

SCOTT, Maura L.; MENDE, Martin; BOLTON, Lisa E. Judging the book by its cover? How consumers decode conspicuous consumption cues in buyer–seller relationships. **Journal of Marketing Research**, v. L, p. 334–347, 2013.

SMITH, A. K.; BOLTON, R. N.; WAGNER, J. A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery. **Journal of Marketing Research**, v. 36, n. 3, 1999.

TAX, S.S; BROWN, W.S.; CHANDRASHEKARAN, M. Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, 1998.

TOMLINSON, E. C.; DINEEN, B. R.; LEWICKI, R. J. The road to reconciliation: antecedents of victim willingness to reconcile following a broken promise. **Journal of Management**, v. 30, n. 2, p. 165–187, 2004.

VAVRA, G.T.; **Marketing de Relacionamento: como manter a fidelização de clientes através do marketing de relacionamento**. São Paulo: Atlas S.A, 1993.

XIE, Y.; PENG, S. How to Repair Customer Trust after Negative Publicity: The Roles of Competence, Integrity, Benevolence, and Forgiveness. **Psychology & Marketing**, v. 26, n. 7, 2009.

ZEITHAML, V; BITNER, M. J. **Marketing de Serviços**: a empresa com foco no cliente. Porto Alegre: Bookman, 2003.

## APÊNDICE A - SITUAÇÃO EXPERIMENTAL

### Relacionamento Fraco

Leia ATENTAMENTE a situação abaixo e procure imaginar a situação tal como ela é descrita. Após, responda as questões.

#### Situação

Você necessita de um serviço de mecânica em seu carro devido a um problema em um dos assentos do veículo. Você escolhe um mecânico e leva o seu carro no dia e horário agendado. É a primeira vez que você vai nesse estabelecimento e não tem nenhum conhecimento prévio ou familiaridade com os profissionais da oficina. Ao retornar no horário que eles acordaram para retirada do seu carro, o mecânico lhe informa que houve um atraso no serviço e você terá que esperar duas horas para retirar o carro. Você obviamente fica decepcionado(a) e pede para falar com o supervisor da mecânica. Você explica o problema para o supervisor e pede para que ele encontre uma maneira de te devolver o carro arrumado o mais rápido possível. O supervisor diz que tentará solucionar o seu problema e verificará algumas informações com o funcionário responsável. Alguns minutos depois, ele retorna dizendo que não há nada que ele possa fazer no seu caso e que você terá que esperar cerca de duas horas.

### Relacionamento Forte

Leia ATENTAMENTE a situação abaixo e procure imaginar a situação tal como ela é descrita. Após, responda as questões.

#### Situação

Você necessita de um serviço de mecânica em seu carro devido a um problema em um dos assentos do veículo. Você agenda antecipadamente um horário na mecânica que você costuma levar o seu carro há três anos, em torno de duas vezes por ano e por causa dessa recorrência, você já possui intimidade com os funcionários da oficina. Durante esses três anos, você levou o seu carro apenas nessa oficina.

Você leva o seu carro no dia e horário agendado. Ao retornar no horário que eles acordaram para retirada do seu carro, o mecânico lhe informa que houve um atraso no serviço e você terá que esperar duas horas para retirar o carro. Você obviamente fica decepcionado(a) e pede para falar com o supervisor da mecânica. Você explica o problema para o supervisor que sempre o atendeu e pede para que ele encontre uma maneira de te devolver o carro arrumado o mais rápido possível. O supervisor diz que tentará solucionar o seu problema e verificará algumas informações com o funcionário responsável. Alguns minutos depois, ele retorna dizendo que não há nada que ele possa fazer no seu caso e que você terá que esperar cerca de duas horas.

## APÊNDICE B- QUESTIONÁRIO

### PESQUISA

Olá. Meu nome é Débora Kich Andrade. Eu sou estudante do curso de Administração de Empresas na UFRGS e estou conduzindo uma pesquisa acadêmica sobre experiências de serviços sob a orientação da professora Cristiane Pizzutti. Sua resposta para esse questionário é voluntária e anônima. Para participar, leia atentamente a situação abaixo e tente imaginar a situação da forma como ela é descrita. Então, responda as perguntas, por gentileza. Caso alguém queira saber mais informações sobre a pesquisa, entre em contato através do e-mail [deborakandrade@gmail.com](mailto:deborakandrade@gmail.com)

#### \*SITUAÇÃO EXPERIMENTAL

Baseado na situação de prestação de serviço apresentada, você acredita que a oficina é...

Muito inconfiável	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Muito confiável
Muito incompetente	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Muito competente
Pouco íntegra	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Muito íntegra
Pouco capaz de responder às solicitações dos clientes	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Muito capaz de responder às solicitações dos clientes

Como você avalia o grau de relacionamento relatado entre você e a empresa?

	Muito fraco	Fraco	Neutro	Forte	Muito forte
Grau de relacionamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Por que você respondeu a questão acima da forma como respondeu? O que na descrição lida o levou a avaliar o relacionamento da forma como avaliou?

Qual o seu grau de concordância com as afirmativas abaixo?

	Discordo	Discordo Parcialmente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo
Você fez uma queixa ao supervisor da oficina.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O supervisor, depois de receber a sua reclamação, resolveu o problema.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

\* LIGAÇÃO – MANIPULAÇÃO DAS TÁTICAS DE RECUPERAÇÃO DA CONFIANÇA

Dois dias após o problema que você teve na mecânica, o supervisor do estabelecimento entra em contato contigo pelo o seu celular e diz: - Olá, tudo bem? Sentimos muito pelo problema ocorrido na entrega de seu carro. Esperamos que o problema não tenha causado prejuízo a você. Por favor aceite nossas mais sinceras desculpas. Desejamos um bom dia!

Dois dias após o problema que você teve na mecânica, o supervisor do estabelecimento entra em contato contigo pelo o seu celular e diz: - Olá, tudo bem? Estamos melhorando os nossos processos internos para realização de nosso serviço. Por isso, prometemos que o problema ocorrido na entrega de seu carro não acontecerá novamente no futuro. Desejamos um bom dia!

Dois dias após o problema que você teve na mecânica, o supervisor do estabelecimento entra em contato contigo pelo seu celular e diz que: Olá, tudo bem? Devido ao problema que ocorreu na entrega de seu carro, oferecemos a você um desconto de 50% em qualquer serviço futuro que você precisar. Desejamos um bom dia!

Considerando a sua experiência com a empresa (incluindo a experiência da ligação) você acredita que o serviço fornecido pela oficina é...

Muito inconfiável	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Muito confiável
Muito incompetente	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Muito competente
Pouco íntegra	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Muito íntegra
Pouco capaz de responder às solicitações dos clientes	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Muito capaz de responder às solicitações dos clientes

**Por que você respondeu as questões acima da maneira como o fez? Coloque abaixo qualquer pensamento que tenha vindo à sua mente enquanto lia sobre a experiência descrita anteriormente e que o (a) tenha ajudado a respondê-la.**

**Qual o seu grau de concordância com as afirmativas abaixo?**

	Discordo	Discordo Parcialmente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo
Eu costumo confiar nas empresas até que me deem razão para não confiar nelas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eu geralmente dou o benefício da dúvida às empresas quando é a primeira vez que as encontro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eu costumo confiar em novas empresas, até que elas provem que eu não deveria confiar nelas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Com base no telefonema recebido, qual o seu grau de concordância com as afirmativas abaixo?**

	Discordo	Discordo Parcialmente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo
A oficina é muito capaz de executar o seu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A oficina tem muito conhecimento sobre o trabalho que precisa ser feito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu me sinto muito confiante sobre as habilidades da oficina.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu gosto dos valores da oficina.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Princípios sólidos parecem guiar o comportamento da oficina.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A oficina tem muita integridade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A oficina age como se valorizasse o cliente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A oficina se coloca no lugar do cliente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A oficina trata o cliente com respeito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Aproximadamente, quantas vezes você utilizou os serviços de uma oficina durante os últimos 3 anos?

Até o momento, de forma geral, como foram TUAS experiências reais com serviços de uma oficina?

Altamente insatisfatórias	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Altamente satisfatórias
Não prazerosas	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Prazerosas
Terríveis	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Encantadoras

Você já realizou algum tipo de reclamação para uma oficina?

- Sim  
 Não

Qual a sua idade?

Qual o seu gênero?

- Masculino  
 Feminino

Qual a Cidade/Estado onde reside?

Qual você acredita ser o objetivo desta pesquisa?