

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

ANA LUIZA SILVA DE SOUZA

**ANÁLISE DO GERENCIAMENTO DE RECLAMAÇÕES APÓS DUPLO DESVIO
EM UMA EMPRESA FABRICANTE DE FERRAMENTAS MOTORIZADAS**

PORTO ALEGRE

2021

ANA LUIZA SILVA DE SOUZA

**ANÁLISE DO GERENCIAMENTO DE RECLAMAÇÕES APÓS DUPLO DESVIO
EM UMA EMPRESA FABRICANTE DE FERRAMENTAS MOTORIZADAS**

Trabalho de conclusão do curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Professora Dr.^a Cristiane Pizzutti dos Santos.

PORTO ALEGRE

2021

ANA LUIZA SILVA DE SOUZA

**ANÁLISE DO GERENCIAMENTO DE RECLAMAÇÕES APÓS DUPLO DESVIO
EM UMA EMPRESA FABRICANTE DE FERRAMENTAS MOTORIZADAS**

Trabalho de conclusão do curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA:

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a instituição que proporcionou a chegada a este momento tão especial da minha graduação, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em especial a Escola de Administração, por ter me acolhido durante estes cinco anos de estudo e por ter proporcionado tanto conhecimento durante esta jornada. Agradeço a todos professores que tive a honra de conhecer durante este período e agradeço todo aparato de Comissão de Graduação da Administração durante minha formação acadêmica.

Agradeço a oportunidade de ter sido aluna desta Universidade que admiro tanto, que é referência na qualidade de ensino público e que, assim como os professores, segue na luta para a valorização da educação no Brasil.

Gostaria de agradecer também aos meus pais, Gládis Anai e Luiz Carlos, que sempre me apoiaram em tudo, incentivando constantemente a busca pelo estudo e auxiliando especialmente neste período de graduação.

Agradeço também meus irmãos, Júlia e Rafael, por sempre estarem presentes durante todas as etapas da vida, especialmente nesta fase tão agitada.

Aos meus amigos, muitos dos quais tive a oportunidade de conhecer durante a graduação, obrigada por tantas memórias boas, risadas e apoio durante estes anos.

A Carlos e Lucas, que foram essenciais para construção deste projeto, obrigada por todos os ensinamentos compartilhados. Ainda, agradeço toda a equipe de Pós-Vendas que ofereceu todo suporte necessário ao longo desta pesquisa.

Por fim, gostaria de deixar um agradecimento especial a minha orientadora, Professora Dr.^a Cristiane Pizzutti dos Santos, por ser esta profissional dedicada e excelente e que foi imprescindível para realização deste trabalho oferecendo apoio incondicional durante todas as etapas.

Muito obrigada!

RESUMO

Este estudo refere-se à avaliação de táticas de recuperação (compensação financeira, pedido de desculpas e informação) na recuperação da satisfação em um contexto de duplo desvio, junto à uma empresa fabricante de ferramentas motorizadas. O duplo desvio é quando há uma falha de serviço e da resposta da empresa à essa falha. Para se verificar a efetividade das táticas de recuperação na satisfação do consumidor quanto ao tratamento da reclamação e ao prazo da tratativa, foi desenvolvido uma pesquisa descritiva com dados secundários analisados de forma quantitativa, considerando as reclamações recebidas pela fabricante de julho de 2020 a junho de 2021. As informações disponibilizadas pela fabricante sobre as tratativas recebidas de consumidores finais foram classificadas como desvios simples (i.e. quando houve apenas a falha inicial e tratativas com a central de relacionamento e o ponto de venda autorizado) e duplo desvio (i.e. quando houve falha no gerenciamento da falha inicial e foi feito contato com o fabricante). Os resultados obtidos evidenciam que as táticas de compensação financeira, pedido de desculpas e informação tiveram efeitos similares na satisfação do consumidor no contexto de desvio simples. Nas reclamações de duplo desvio, observou-se que a tática de compensação financeira e pedido de desculpas tiveram efetividade similar na satisfação quanto ao tratamento e prazo, enquanto a tática de informação mostrou-se menos efetiva que essas duas no contexto de duplo desvio. Este estudo traz importantes contribuições quanto ao entendimento da aplicação de táticas de recuperação neste cenário de interações complexas entre a fabricante, a central de relacionamento e o ponto de venda autorizado a fim de que possa ser assegurada a manutenção do relacionamento entre cliente e organização.

Palavras-chave: marketing de relacionamento; duplo desvio; táticas de recuperação; indústria.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Meios de contato do consumidor.....	16
Gráfico 1 – Tratativas via SAC por assunto	18
Gráfico 2 – Classificação das reclamações avaliadas por motivo	46
Quadro 1 – Táticas de recuperação classificadas como compensação	48
Quadro 2 – Táticas de recuperação classificadas como informação	48
Quadro 3 – Táticas de recuperação classificadas como pedido de desculpas	49
Figura 2 – Ilustração do tratamento dos dados de reclamação.....	50
Gráfico 3 – Análise de observações atípicas: Satisfação quanto ao tratamento	51
Gráfico 4 – Análise de observações atípicas: Satisfação quanto ao prazo	52
Gráfico 5 – Distribuição “Satisfação quanto ao tratamento”	53
Gráfico 6 – Distribuição “Satisfação quanto ao prazo”	54
Gráfico 7 – Teste 1: Distribuição das táticas de recuperação por tipo de desvio	60
Gráfico 8 – Teste 2: Distribuição das táticas de recuperação por tipo de desvio	64
Gráfico 9 – Teste 3: Distribuição das táticas de recuperação por tipo de desvio	67
Gráfico 10 – Teste 4: Distribuição das táticas de recuperação por tipo de desvio	71

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Contatos recebidos via Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) .	18
Tabela 2 – Resumo da representatividade das táticas de recuperação	50
Tabela 3 – Teste de normalidade – Satisfação quanto ao tratamento e prazo	52
Tabela 4 – Teste de Levene e Teste t – Satisfação x Tipo de desvio	55
Tabela 5 – Teste de Levene e Teste t – Satisfação x Ano	56
Tabela 6 – Teste 1: Teste de efeito entre os grupos	58
Tabela 7 – Teste 1: Bonferroni por Tática de recuperação	59
Tabela 8 – Teste 1: Bonferroni - Desvio x Tática de recuperação.....	59
Tabela 9 – Teste 1: Bonferroni - Tática de recuperação x Desvio.....	60
Tabela 10 – Teste 2: Teste de efeito entre os grupos	61
Tabela 11 – Teste 2: Bonferroni por Tática de recuperação	62
Tabela 12 – Teste 2: Bonferroni - Desvio x Tática de recuperação.....	63
Tabela 13 – Teste 2: Bonferroni: Tática de recuperação x Desvio.....	63
Tabela 14 – Teste 3: Teste de efeito entre os sujeitos.....	65
Tabela 15 – Teste 3: Bonferroni por Tática de recuperação	66
Tabela 16 – Teste 3: Bonferroni - Desvio x Tática de recuperação.....	66
Tabela 17 – Teste 3: Bonferroni - Tática de recuperação x Desvio.....	67
Tabela 18 – Teste 4: Teste de efeito entre os sujeitos.....	68
Tabela 19 – Teste 4: Bonferroni por Tática de recuperação	69
Tabela 20 – Teste 4: Bonferroni - Desvio x Tática de recuperação.....	70
Tabela 21 – Teste 4: Bonferroni: Tática de recuperação x Desvio.....	70

LISTA DE SIGLAS

ANOVA	Análise de Variância
CCMC	<i>Customer Care Measurement & Consulting</i>
CDC	Código de Defesa do Consumidor
NPS	<i>Net Promoter Score</i>
SAC	Serviço de Atendimento ao Cliente
SAP	Systemanalysis Programmentwicklung
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	OBJETIVOS	14
1.1.1	Objetivo geral	14
1.1.2	Objetivos específicos	14
2	EMPRESA ESTUDADA	16
3	REFERENCIAL TEÓRICO	21
3.1	LEGISLAÇÕES DE PROTEÇÃO AO CONSUMIDOR NO BRASIL	21
3.2	MARKETING DE RELACIONAMENTO	22
3.2.1	Gerenciamento de reclamações	24
3.3	FALHA E RECUPERAÇÃO DO SERVIÇO.....	27
3.3.1	Consequências da recuperação de falhas	29
3.3.1.1	Duplo Desvio.....	29
3.3.2	Táticas de recuperação	33
3.3.2.1	Compensação Financeira	38
3.3.2.2	Pedido de desculpas	39
3.3.2.3	Informação	41
4	METODOLOGIA	43
4.1	TIPO DE PESQUISA	43
4.2	LEVANTAMENTO DE DADOS.....	44
4.3	MENSURAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	50
5	RESULTADOS	55
5.1	SATISFAÇÃO COM O TRATAMENTO	57
5.2	SATISFAÇÃO COM O PRAZO.....	64
5.3	DISCUSSÃO	71
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
	REFERÊNCIAS	78

1 INTRODUÇÃO

Em um contexto global de crescente competição nas ofertas de produtos e serviços, é importante que as empresas entendam não apenas como conquistar o cliente, mas também como cultivar o relacionamento com este a fim de que se construa uma parceria duradoura. No Marketing de Relacionamento, Kotler e Keller (2012) estabelecem a importância da construção de relacionamento satisfatórios com clientes e outros parceiros com o intuito de que estas relações possam ser mantidas a longo prazo.

Desta forma, a organização pode estabelecer diversas medidas de forma a possibilitar a manutenção do relacionamento, dentre estas, Kotler e Keller (2012) destacam o papel da retenção de clientes. Ao considerar o contexto de organizações fabricantes de produtos, os autores destacam que os consumidores ponderam o preço de aquisição, conserto do produto em comparação ao valor de descartá-lo, assim, é importante que as indústrias que oferecem suporte compreendam os serviços estimados pelo consumidor a fim de oferecer qualidade na assistência com produto, pois é um importante diferencial competitivo.

Dado este contexto, a empresa estudada produz e comercializa ferramentas motorizadas portáteis distribuídas exclusivamente nos mais de quatro mil pontos de venda espalhados pelo Brasil. Buscando ser referência no desenvolvimento e aperfeiçoamento contínuo dos produtos e serviços disponibilizados, a empresa investe na qualificação da rede autorizada para garantir um atendimento especializado ao consumidor final e construir um vínculo com a marca, conforme dados institucionais da empresa.

Quando o cliente necessita de um suporte com o produto adquirido, ele pode optar por procurar uma assistência técnica especializada da rede ou contatar diretamente o fabricante. Em ambos os casos, os contatos são geridos pela área de pós-venda da fabricante que junto aos pontos de vendas autorizados buscam a solução do contato e a satisfação do cliente final. Assim, a presente pesquisa tem como foco a análise do gerenciamento das reclamações de consumidores recebidas pela fabricante.

Além de atuar como uma forma de criação de valor para o consumidor, ao fornecer suporte ao equipamento adquirido, a organização oportuniza que o consumidor relate a falha ocorrida e a organização possa tomar medidas à fim de

solucionar a falha identificada e restaurar a satisfação do consumidor, sendo importante para reforçar a lealdade, preservar o relacionamento e influenciar as intenções de recompra (SCHOEFER; DIAMANTOPOULOS, 2008; SMITH; BOLTON; WAGNER, 1999).

Caso o consumidor fique insatisfeito ou sinta que não foi resolvida a falha em questão durante a recuperação do serviço, pode ocorrer um duplo desvio, que surge quando as “respostas [da empresa] são percebidas como impróprias e/ou inadequadas a falhas no sistema de prestação de serviços [...]” (BITNER; BOOMS; TETREAULT, 1990, p. 80, tradução nossa).

Se por um lado, o gerenciamento efetivo das reclamações pela organização traz consequências positivas na relação com o consumidor, a falha neste gerenciamento tem alarmantes implicações. Assim, caso o cliente sinta que organização falhou em propor uma solução para o ocorrido, este pode optar por sair da empresa, relatar sua experiência aos demais por meio de boca-a-boca negativo ou até é possível que a insatisfação em razão da falha de serviço incorra em sentimentos de raiva e possibilitando intenções e concretizações de vingança contra a organização (BECHWATI; MORRIN, 2003; GRÉGOIRE; FISHER, 2008; GRÉGOIRE; LAUFER; TRIPP, 2010).

Dada a relevância do gerenciamento das reclamações, cabe a organização administrar os processos de reclamações a fim de possibilitar o tratamento da insatisfação relatada pelo consumidor além de administrar a recuperação das emoções envolvidas do consumidor durante a tratativa (SCHOEFER; DIAMANTOPOULOS, 2008).

No gerenciamento das reclamações recebidas na empresa, há no primeiro nível de contato uma empresa terceirizada de atendimento que faz a coleta dos dados da reclamação. Em seguida, esta entra em contato com o ponto de venda envolvido a fim de dar seguimento ao protocolo, assim, estes contatos no qual foi identificada a falha pelo consumidor e foi tratado diretamente entre central de relacionamento e ponto de venda serão considerados como desvio simples.

Nos casos em que a central de relacionamento verifica que há necessidade de envolvimento da fabricante, após o relato do consumidor e do ponto de venda, as informações são encaminhadas à área de pós-venda responsável por analisar a reclamação e realizar as tratativas cabíveis. Estas reclamações serão classificadas como situações de duplo desvio.

Quanto aos contatos feitos diretamente via central de relacionamento, está sendo observado um aumento das reclamações (também denominadas como tratativas, nesse trabalho), conforme dados de indicadores de reclamações fornecidos. Ao comparar as reclamações de 2014 com o total de 2020, é possível observar que no total anual de reclamações houve um aumento de 261% nos registros.

Estes dados trazem a importância da análise das tratativas a fim de identificar oportunidades de melhoria do gerenciamento das reclamações e destaca o papel da atuação da fabricante na relação entre consumidor e assistência autorizada, pois sua mediação é uma nova tentativa de propor uma solução adequada para ambas as partes. Desta forma, a presente pesquisa tem como foco entender a aplicação de táticas de recuperação na satisfação do consumidor quanto ao tratamento e prazo da solução, em especial após a ocorrência de situações de duplo desvio, sendo necessário o envolvimento da fabricante.

As táticas de recuperação desta pesquisa foram aplicadas por Xie e Peng (2009) que classificaram os pedidos de desculpas como táticas afetivas, informação como informacionais e as compensatórias como funcionais.

Desta forma, serão analisadas as táticas de recuperação envolvendo compensação, informação e pedido de desculpas em situações de desvio simples e duplo desvio a fim de possibilitar a análise da efetividade das táticas e comparação em ambos os contextos de desvio.

Além disto, será realizada a comparação do emprego das táticas de recuperação (compensação, pedido de desculpas) com a tática de garantia em razão das legislações brasileiras específicas quanto à proteção do consumidor que são aplicadas à organização em questão.

Do ponto de vista acadêmico, são fundamentais novas contribuições que tragam a visão de diferentes contextos organizacionais para que seja possível entender as táticas de recuperação efetivas após duplo desvio e assim contribuir com os estudos referentes à recuperação da confiança do consumidor. Autores como Van Vaerenbergh *et al.* (2019) e Grégoire e Mattila (2020) destacam a importância de novas pesquisas que analisem relações nos mais diferentes contextos e negócios. Assim, faz-se relevante o desenvolvimento de estudos voltados à análise de táticas de recuperação, levando em conta uma relação complexa envolvendo múltiplos atores

como a fabricante, o ponto de venda autorizado e a central de relacionamento terceirizada.

Além disto, dada a recente reestruturação do processo de gerenciamento de reclamações, passando a ser integralmente uma responsabilidade da área de pós-vendas, este estudo será apresentado à área e servirá de conhecimento para que possa servir de suporte às decisões gerenciais com o intuito de aperfeiçoar o processo de relacionamento entre cliente, ponto de venda e fabricante buscando satisfação do consumidor e a manutenção de um relacionamento saudável com a marca.

Desta forma, busca-se entender através dos dados de reclamações da fabricante:

- Qual o impacto das táticas de recuperação de falhas (i.e. pedido de desculpas, compensação financeira, informação e garantia) na satisfação do consumidor (com o gerenciamento da reclamação e com o prazo) após duplo desvio, junto à uma empresa fabricante de ferramentas motorizadas?

1.1 OBJETIVOS

Abaixo, encontram-se os objetivos da presente pesquisa.

1.1.1 Objetivo geral

Investigar o impacto das táticas de recuperação de falhas (i.e. pedido de desculpas, compensação financeira, informação e garantia) na satisfação do consumidor (com a tratativa em si e com o prazo) após duplo desvio, junto à uma empresa fabricante de ferramentas motorizadas.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Verificar o impacto do tipo de desvio identificado (desvio simples vs duplo desvio) na satisfação com o gerenciamento de reclamações recebidas e com o prazo de resposta;
- b) Examinar a eficácia da aplicação das táticas de recuperação (i.e. compensação financeira, pedido de desculpas, informação e garantia) na satisfação quanto ao tratamento e ao prazo de resposta nos cenários de simples e duplo desvio;

- c) Avaliar as implicações da reestruturação e centralização das reclamações para área de pós-venda na satisfação do consumidor quanto ao gerenciamento e prazo de resposta.

2 EMPRESA ESTUDADA

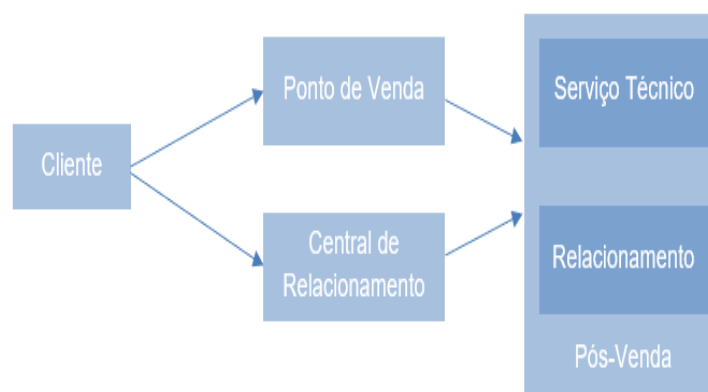
A fabricante produz e comercializa ferramentas motorizadas portáteis destinadas as mais diversas aplicações em atividades de jardinagem, domésticas, agropecuárias, entre outros. A comercialização dos produtos é realizada exclusivamente por meio dos pontos de vendas autorizados distribuídos no país, conforme informações disponibilizadas pela fabricante.

A empresa investe constantemente na melhoria contínua dos produtos e serviços disponibilizados e na qualificação da rede autorizada, oferecendo diversos treinamentos para garantir um atendimento especializado ao consumidor final. Então, a rede é qualificada para auxiliar o consumidor na escolha do seu produto e ao adquiri-lo, o consumidor recebe instruções sobre o uso seguro e correto da máquina, além de instruções sobre os termos de garantia, segundo dados da empresa.

A fabricante concede garantia a todos os produtos comercializados para falhas de fabricação, respeitando os prazos e determinações do Código de Defesa do Consumidor (BRASIL, 1990). No termo de garantia são determinadas todas as condições e exclusões de garantia a fim de promover a transparência ao consumidor final quanto à cobertura da garantia.

Caso o cliente necessite de algum suporte sobre o produto adquirido, ele pode optar por procurar uma assistência técnica autorizada ou pode contatar diretamente a fabricante. Abaixo, é explicado de forma simplificada como o consumidor pode entrar em contato com a empresa e os encaminhamentos possíveis:

Figura 1 – Meios de contato do consumidor



Fonte: A autora (2021)

No primeiro caso, o cliente é atendido exclusivamente pelo ponto de venda autorizado que é capacitado tecnicamente pela fabricante para analisar e consertar os equipamentos auxiliando diretamente o consumidor. Ressalta-se que na tratativa cliente-ponto de venda, a loja pode contatar a área de pós-venda do fabricante para auxiliar em questões como decisões de garantia, dúvidas técnicas ou previsão de entrega de peças para conserto.

Nos casos em que a fabricante é contatada diretamente, por meio do Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), primeiramente a central de relacionamento gerida por uma empresa de atendimento terceirizada coleta as informações junto ao cliente para entender o ocorrido. Após o SAC entrar em contato com o ponto de venda envolvido, se houver, para coletar as demais informações sobre o atendimento a fim de facilitar a análise do ocorrido.

Desta forma, com as informações de ambos sobre a tratativa, caso necessário o contato é encaminhado para a área de pós-venda. Nestes casos, tanto a área de Serviço Técnico quanto a de Relacionamento podem ser envolvidas, mas a última é responsável diretamente pelas tratativas com o consumidor final.

Anteriormente, o tratamento das reclamações via Serviço de Atendimento ao Consumidor era realizado por duas áreas na fabricante, a área de Relacionamento do setor de Comunicação, que era responsável pelo processo, e a área do Serviço Técnico do pós-venda, responsável pelas reclamações em especial sobre a qualidade do produto.

Durante os meses de novembro e dezembro de 2020, foi feita a transição do processo da área de Comunicação passando integralmente a ser um processo de pós-venda ao transferir a área de Relacionamento para este novo setor, segundo dados da empresa. Desta forma, a partir de janeiro de 2021 todo processo foi centralizado em um setor específico, responsável por todas as tratativas de consumidores.

Dos contatos da Central de Relacionamento, através dos dados disponibilizados, considerando que a hipótese de que no primeiro ano fossem registradas cem reclamações, conforme dados da fabricante, é possível observar a dimensão do aumento do nível de reclamações ao passar dos anos. Ao comparar o ano de 2020 com o ano inicial 2014, verifica-se um aumento de cerca de 261% no número de contatos, conforme abaixo.

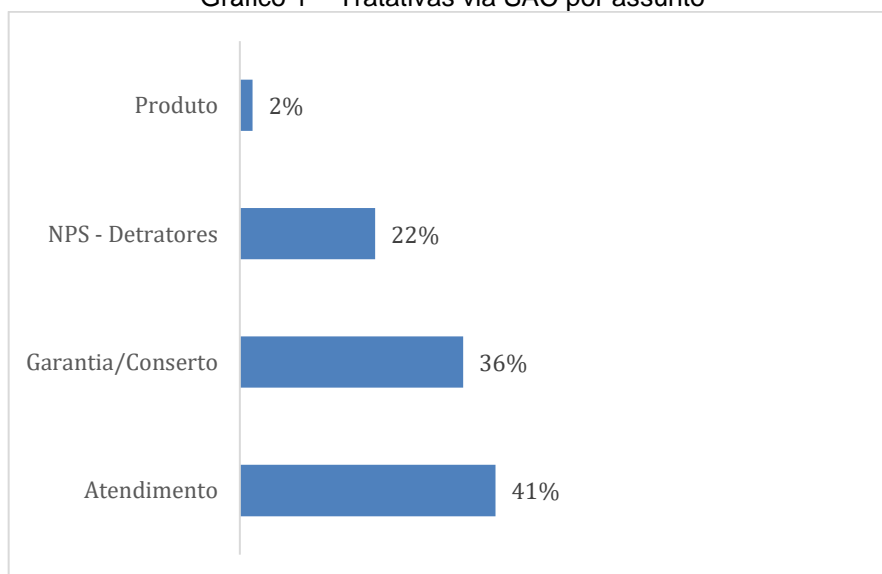
Tabela 1 – Contatos recebidos via Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC)

Ano	Quantidade de reclamações
2014	100
2015	137
2016	182
2017	162
2018	194
2019	261
2020	361

Fonte: A autora (2021)

Os contatos que serão analisados no presente trabalho referem-se às tratativas dos últimos doze meses, compreendendo o período de julho de 2020 a junho de 2021. As tratativas foram classificadas em: Produto, NPS - Detratores, garantia/conserto e atendimento. Abaixo, consta a relação das reclamações por assunto.

Gráfico 1 – Tratativas via SAC por assunto



Fonte: A autora (2021)

Os atendimentos que se referem a produtos são contatos mais voltados à venda, como reclamações sobre o produto não atender a necessidade, preço do produto, preço da peça de reposição e questionamentos sobre os itens que acompanham o produto (acessórios).

Nas tratativas de *Net Promoter Score* (NPS) – Detratores, a fabricante coleta a avaliação do consumidor ao questionar se o cliente recomenda a loja para amigos e familiares, assim é obtida a métrica para avaliação do *Net Promoter Score* (REICHHELD, 2018). Frederick Reichheld (2018) classifica detratores como:

Pessoas que dão nota 6 ou inferior, indicando que sua vida piorou depois do relacionamento com a empresa. É um grupo de indivíduos insatisfeitos, decepcionados, que se sentem consternados pelo tratamento recebido e criticam a empresa a amigos e colegas. (REICHHELD, 2018, p. 4).

Desta forma, tendo em vista que os clientes detratores expressaram sua insatisfação na avaliação da compra junto a uma loja autorizada, a central de relacionamento contata-os a fim de entender os motivos acerca da avaliação para que seja possível dar uma tratativa à insatisfação registrada e aprender através do feedback disponibilizado. No caso do presente estudo, os contatos de detratores serão considerados junto aos demais, pois atualmente o volume de avaliação pós atendimento não é expressivo impossibilitando uma análise isolada da satisfação antes e após o contato via SAC.

Os casos classificados como Garantia/Conserto dizem respeito as reclamações sobre a qualidade do produto, o preço do conserto e sobre os casos no qual consumidor informa não estar de acordo com laudo técnico disponibilizado e pede esclarecimentos. Estes casos são analisados pela área técnica que avalia o laudo do ponto de venda autorizado e retorna ao consumidor a posição da fabricante.

Por fim, os casos de atendimento são referentes a reclamações de atendimento do ponto de venda autorizado, falta de peças, demora para entrega do laudo, orçamento e/ou conserto. Estas reclamações são analisadas e tratadas pelas áreas responsáveis a depender da complexidade do contato, podendo envolver áreas como vendas, pós-venda e o consultor de venda responsável pela loja autorizada.

Em boa parte dos contatos, em razão dos produtos serem ferramentas motorizadas, há a necessidade de análise presencial do equipamento para avaliar a falha ocorrida. A análise preliminar é feita pela assistência técnica autorizada que pode conceder a garantia do conserto em caso de falha de fabricação ou pode tratar diretamente com cliente uma solução para sua reclamação. Caso o cliente não concorde com o laudo, ele pode contatar o SAC para verificar uma posição da fabricante. Nos casos em que o cliente contata diretamente a fabricante, é recomendado que a máquina seja encaminhada a assistência autorizada para que seja acompanhado o laudo técnico junto a área de pós-venda.

Desta forma, no presente trabalho, será considerado desvio simples os casos no qual o ocorreu uma falha do equipamento com o consumidor no qual foi tratado diretamente entre a central de relacionamento e o ponto de venda envolvido, sem envolvimento da fabricante. Os casos de duplo desvios considerarão a falha do

equipamento com o consumidor e a falha na tratativa com o ponto de venda envolvido e a central de relacionamento, no qual foi encaminhado a fabricante para posicionar o cliente quanto à reclamação e buscar uma nova tentativa de resolver sua insatisfação antes de recorrer a outros meios, como o judicial.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão discutidos os principais conceitos e estudos acerca do relacionamento com clientes e a recuperação do serviço. Assim, iniciar-se-á com a contextualização da legislação brasileira referente às relações de consumo no Brasil, como o Código de Defesa do Consumidor (BRASIL, 1990). Em seguida, será apresentado o conceito de marketing de relacionamento, a importância da satisfação e do gerenciamento de reclamações até a identificação da falha de serviço. Assim, partir-se-á para análise do processo de recuperação do serviço e suas implicações como a avaliação e teoria de justiça, as táticas de recuperação, o duplo desvio e as possíveis consequências da falha na recuperação do serviço.

Estes conceitos ilustrarão o processo de gerenciamento de reclamações de clientes e a importância do papel da empresa na resposta à falha.

3.1 LEGISLAÇÕES DE PROTEÇÃO AO CONSUMIDOR NO BRASIL

No Brasil, é importante entender que há dispositivos legais voltados à proteção do consumidor dada a relação de consumo e que antecipa medidas diante de uma possível falha da organização. É estabelecido na Constituição Federal (BRASIL, 1988) a proteção do consumidor disposta em forma de lei (GERAIGE NETO; COSTA, 2015).

A Lei Nº 8.078/1990 rege o Código de Defesa do Consumidor que dispõe as diretrizes visando a proteção do consumidor e serve como dispositivo legal para atuação das relações com os fornecedores. A legislação estabelece que:

Art. 12. O fabricante, o produtor, o construtor, nacional ou estrangeiro, e o importador respondem, independentemente da existência de culpa, pela reparação dos danos causados aos consumidores por defeitos decorrentes de projeto, fabricação, construção, montagem, fórmulas, manipulação, apresentação ou acondicionamento de seus produtos, bem como por informações insuficientes ou inadequadas sobre sua utilização e riscos. (BRASIL, 1990, art. 12).

Geraige Neto e Costa (2015) trazem em seu artigo importantes reflexões sobre a importância da legislação na tutela do consumidor, citando que em certos casos o consumidor pode recorrer a meios judiciais, através do Poder Judiciário, para solucionar conflitos que poderiam ter sido remediados na esfera administrativa junto ao fornecedor.

Conforme redigido pelo Código de Defesa do Consumidor (BRASIL, 1990) é estabelecido o prazo de garantia legal para bens duráveis, este prazo estabelece o período o qual o consumidor pode reclamar com relação aos vícios ou defeitos do produto. Além da garantia legal, a fabricante estudada na presente pesquisa disponibiliza aos consumidores a garantia contratual em complemento a legal, totalizando assim doze meses de garantia ao adquirir um produto.

Tendo em vista os fundamentos estabelecidos no CDC, a empresa estudada fornece durante a compra, a entrega do Manual de Instruções do produto bem como o Manual de Garantia que prevê as responsabilidades do consumidor e da empresa, detalhando os itens que configuram garantia e exclusões de garantia além dos prazos de garantia. A empresa cobre a garantia para quaisquer defeitos de fabricação do produto, nos casos em que é identificado mau uso, por exemplo, não são cobertos pela garantia do fabricante.

Chauvel e Goulart (2007) trazem um levantamento da literatura bem como importantes reflexões de como a empresa pode aperfeiçoar o Serviço de Atendimento ao Consumidor, promovendo uma melhor interação entre SAC, empresa e cliente e assim agregar maior valor ao consumidor final.

O SAC constitui-se de um valioso canal de comunicação entre o cliente e a empresa, tendo uma extrema importância pois estabelece uma abertura para recebimento de *feedbacks* da percepção do cliente sobre a empresa e por ser um importante mecanismo de retenção, pois é uma forma que o cliente encontra de reclamar junto a empresa sobre uma possível falha ocorrida (CHAUVEL; GOULART, 2007; FERNANDES; SANTOS, 2008). Desta forma, segundo os autores, é um importante meio de proporcionar a satisfação do consumidor final e coletar informações que proporcionem a melhoria contínua nos produtos e serviços disponibilizados pela organização.

3.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Dadas as complexas relações em um ambiente de consumo, envolvendo o cliente final, o fornecedor e o distribuidor, cabe a área de Marketing de Relacionamento buscar o entendimento entre as partes a fim de consolidar relações satisfatórias e de longo prazo (KOTLER; KELLER, 2012).

Enquanto alguns pesquisadores conceituam o Marketing de Relacionamento especificando transações com clientes ou outros tipos específicos de relacionamento, Morgan e Hunt (1994) contextualizam esta definição contemplando todas as trocas relacionais visto que há trocas nas quais não há um especificamente um “vendedor” e um “comprador” (MORGAN; HUNT, 1994).

Desta forma, Morgan e Hunt (1994) em sua pesquisa estabelecem que o Marketing de Relacionamento “refere-se a todas as atividades de marketing voltadas para o estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais bem-sucedidas.” (MORGAN; HUNT, 1994, p.22, tradução nossa).

A organização é responsável por traçar estratégias a fim de possibilitar a manutenção do relacionamento e por conseguinte a retenção do consumidor. Quanto à retenção de clientes, Kotler e Keller (2012) estabelecem que “considerando-se que atrair um novo cliente pode custar cinco vezes mais do que manter um já existente, o marketing de relacionamento também enfatiza a retenção de clientes.” (KOTLER; KELLER, 2012, p.19).

Kotler e Keller (2012) sinalizam a importância da entrega de valor ao cliente ao longo da relação, conceituando que o valor percebido é a diferença dos benefícios (econômicos, funcionais, psicológicos etc.) e custos percebidos (monetário, psicológicos, tempo etc.) junto as demais alternativas (KOTLER; KELLER, 2012; SANTOS; ROSSI, 2002).

É importante destacar que a satisfação é definida como sentimento resultante da diferença entre o desempenho do produto serviço e as expectativas com relação a este, caso as expectativas sejam alcançadas, ele ficará satisfeito (BITNER, 1990; KOTLER; KELLER, 2012).

No contexto de produtos, especialmente com relação a necessidade de serviços de suporte, Kotler e Keller (2012) destacam que atividades baseadas em bens que disponibilizam pacotes de serviços paralelos, como fabricantes, necessitam prestar assistência para os produtos em questão. Neste contexto, os autores estabelecem que os consumidores que adquiriram um produto físico, no que tange os serviços disponibilizados, preocupam-se com a confiabilidade do bem, a demora do serviço e as despesas decorrentes.

Desta forma, os autores estabelecem que o consumidor leva em consideração estas preocupações ao calcular o custo do produto durante o tempo, ou seja, a

comparação entre custo da compra e conserto em comparação com valor do descarte (KOTLER; KELLER, 2012).

Assim, eles destacam que é de extrema relevância que a fabricante em questão entenda os serviços que são percebidos como importante para o consumidor para oferecer o melhor suporte ao mesmo, pois é um considerável diferencial competitivo. Desta forma, oferecer um suporte quando há uma falha no produto é um importante meio da organização oferecer um cuidado ao consumidor de forma a possibilitar a manutenção deste relacionamento.

3.2.1 Gerenciamento de reclamações

Diversos autores (GELBRICH; ROSCHK, 2011; HOMBURG; FÜRST, 2007; TAX; BROWN; CHANDRASHEKARAN, 1998) propuseram-se a entender as implicações do gerenciamento de reclamações na relação organização e consumidor, pois é um meio relevante de analisar conceitos como satisfação, confiança, lealdade, possibilidade de recompra e propensão a estabelecer um boca-a-boca (positivo ou negativo). Desta forma, alguns conceitos propostos serão contextualizados no presente capítulo.

Primeiramente, é relevante entender o papel das trocas relacionais no momento da prestação de serviço, assim, os autores Crosby, Evans e Cowles (1990) estudam a percepção de qualidade de relacionamento por parte do consumidor e se baseiam principalmente nas dimensões de confiança e satisfação. Determinam que ocorre um encontro de serviço em qualquer comunicação entre consumidor e organização. Desta forma, faz-se necessário preservar e manter a qualidade do relacionamento possibilitando o estabelecimento de um relacionamento a longo prazo (BITNER, 1990; CROSBY; EVANS; COWLES, 1990).

Os autores Crosby, Evans e Cowles (1990) trazem ainda a especificidade do contexto de serviços e o papel da organização e do vendedor em reduzir a incerteza do ambiente a fim de evitar possíveis avaliações negativas ou até uma falha no serviço, destacando que:

Enfrentando a incerteza frequentemente presente nas complexas configurações de troca de serviço, a qualidade do relacionamento contribui para um vínculo duradouro, oferecendo a garantia de que o vendedor continuará a atender as expectativas do cliente (satisfação), e não distorcerá as informações conscientemente ou subverterá os interesses do cliente (confiança). (CROSBY; EVANS; COWLES, 1990, p. 76, tradução nossa).

Assim, estabelece-se que o gerenciamento de reclamações é um pilar relevante do Marketing de Relacionamento em razão da confiança depositada pelo consumidor que se desdobra na oportunidade que este oferece a organização de propor a solução a falha incorrida possibilitando o cultivo desta relação (TAX; BROWN; CHANDRASHEKARAN, 1998).

Assim quando é identificada uma falha de serviço, cabe a organização estabelecer medidas a fim de sanar a falha percebida pelo consumidor de forma a assegurar a manutenção do relacionamento entre as partes. Estudos como o de Tax, Brown e Chandrashekar (1998) analisam sob a perspectiva de justiça percebida a avaliação do consumidor quanto ao gerenciamento de reclamações e estabelecem que a satisfação do consumidor tem impacto sobre a confiança e comprometimento.

Os autores Gelbrich e Roschk (2011) destacam que a satisfação com a reclamação deve ser analisada de forma distinta em comparação a satisfação com a organização, pois há diferentes implicações quanto aos resultados. Na presente pesquisa, será considerada a análise da satisfação dos consumidores da fabricante apenas no que tange à reclamação em si e não a satisfação com a organização.

Ao estudar o impacto do relacionamento entre consumidor e organização na satisfação quanto ao gerenciamento das reclamações, Hess Jr., Ganesan e Klein (2003) verificaram que dada a complexidade da prestação do serviço é necessário que a organização entenda como promover uma recuperação de forma a mitigar a insatisfação inicial. Os autores concluíram que o relacionamento entre as partes pode auxiliar a preservar a organização dos efeitos desfavoráveis da falha de serviço quanto à satisfação. Ressalta-se que a satisfação na pesquisa é relacionada às expectativas estabelecidas e qualidade quanto a recuperação do serviço.

A expectativa de continuidade da relação pelo cliente tem impacto sobre as expectativas depositadas na organização e na recuperação, assim, quando as expectativas quanto à recuperação são baixas as avaliações de satisfações são maiores após a recuperação. E assim como Bitner, Booms e Tetreault (1990), os autores destacam que uma recuperação efetiva do serviço pode mitigar a insatisfação, mas que a falha nesta recuperação pode levar a situações de duplo desvio.

Schoefer e Diamantopoulos (2008) destacam ao analisar o comportamento dos consumidores que as emoções afloradas durante a recuperação de serviço tem relação com a percepção de injustiça e posteriormente nas atitudes deste após a reclamação. Assim, concluem que a disposição a atitudes como boca-a-boca negativo

tem efeito direto sob a perspectiva de injustiça no tratamento quanto à justiça interpessoal sendo importante que a organização estabeleça formas de evitar um desgaste com o consumidor de forma a instigar estas emoções negativas.

Os autores concluem que o envolvimento de uma terceira via (como a judicial) tem relação com o estabelecimento de emoções positivas/negativas para as justiças distributiva e interpessoal. E, por fim, quanto as intenções de recompra, foi verificado que esta é em parte influenciada pelas três percepções de justiça, desta forma, cabe a organização estabelecer processos de tratamento de reclamações efetivos, bem como soluções efetivas e comunicação justa. Assim, durante a recuperação do serviço é relevante que a organização atue de forma a oportunizar também a recuperação das emoções envolvidas do consumidor (SCHOEFER; DIAMANTOPOULOS, 2008).

Quanto à perspectiva da organização, os autores Homburg e Fürst (2007) estudam o impacto de comportamentos defensivos desta que afetam a percepção do consumidor quanto ao gerenciamento de reclamações. Ao levantar o impacto destas ações, os autores exemplificam medidas como não dar efetivo seguimento aos relatos dos consumidores, não oferecer canais de comunicação para relato de falhas e falhas no tratamento por parte dos funcionários da organização, entre outros.

Estas ações têm implicações significativas na percepção do consumidor quanto ao gerenciamento e postura da organização, podendo levar a atitudes negativas após a reclamação, desta forma, é relevante que a organização avalie seus processos criticamente e atue na minimização destas posturas a fim de garantir um gerenciamento de reclamações efetivo (HOMBURG; FÜRST, 2007). Os autores apontam também o papel da área de recursos humanos na orientação dos funcionários quanto a valorização do gerenciamento de reclamações e da organização em estabelecer culturalmente o foco na criação de valor para o consumidor.

Para além disto, diversos autores descrevem a importância da preparação dos funcionários ao se deparar com uma falha de serviço, pois esta pode ocorrer durante a prestação do mesmo e maneira como são tratados revelam também a postura da organização com relação a estes incidentes (BITNER; BOOMS; TETRAULT, 1990; SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002; SMITH; BOLTON; WAGNER, 1999).

Desta forma, dada a literatura apresentada é possível entender a magnitude que o gerenciamento de reclamações tem na organização haja vista que o modo como esta lida com a falha no serviço pode auxiliar na recuperação da satisfação do cliente, ocasionar a saída deste para outra empresa ou até incorrer em sentimentos de raiva

e intenções de vingança contra a organização (BECHWATI; MORRIN, 2003; GRÉGOIRE; FISHER, 2008; GRÉGOIRE; LAUFER; TRIPP, 2010; SMITH; BOLTON; WAGNER, 1999). Assim, faz-se importante a atuação da organização no gerenciamento das falhas de serviços relatadas pelo consumidor.

3.3 FALHA E RECUPERAÇÃO DO SERVIÇO

Os autores Van Vaerenbergh *et al.* (2019) posicionam as interações entre empresa e consumidor como a jornada do consumidor, nesta podem ocorrer desvios ou interrupções por meio da identificação de uma falha do serviço. Assim, a jornada regular pode ser interrompida ou coexistir com a jornada de recuperação do serviço na qual se busca recuperar aquele cliente que presenciou uma falha da organização considerada como desvio simples (BASSO; PIZZUTTI, 2016; VAN VAERENBERGH *et al.*, 2019).

Os autores ressaltam que ao invés de olhar a recuperação do consumidor como um evento único, como muitas pesquisas analisam, é importante considerar a recuperação como uma jornada que perpassa diversos pontos (VAN VAERENBERGH *et al.*, 2019). Assim, eles trazem os conceitos de fase de pré-recuperação, fase de recuperação e fase de pós-recuperação que compõe a jornada de recuperação do serviço (MILLER; CRAIGHEAD; KARWAN, 2000; VAN VAERENBERGH *et al.*, 2019).

A fase de pré-recuperação, compreende o período da constatação da falha até o primeiro contato entre ambos, que pode iniciar-se pela organização ou pelo consumidor, desta forma, o consumidor pode construir as expectativas quanto à recuperação (MILLER; CRAIGHEAD; KARWAN, 2000; VAN VAERENBERGH *et al.*, 2019).

Ao constatar uma falha durante o encontro de serviço, o consumidor pode optar por não entrar em contato sobre a falha, mas ao tomar esta ação e recorrer à empresa, é esperado uma posição com relação à falha ocorrida (SMITH; BOLTON; WAGNER, 1999). Tendo em vista as duas possibilidades, os autores ressaltam a importância da recuperação do serviço, mas também a relevância de um posicionamento proativo das organizações visto que nem todas as falhas chegam até ela.

A fase de recuperação inicia-se a partir do contato e interação entre ambas as partes e se encerra com a recuperação da satisfação do consumidor ou com a decisão

do mesmo de encerrar as tentativas de solução com a empresa (VAN VAERENBERGH *et al.*, 2019).

A última fase denomina-se pós-recuperação e compreende o encerramento da recuperação e a assimilação da experiência do consumidor quanto às fases anteriores e quanto à resposta da organização (VAN VAERENBERGH *et al.*, 2019). Assim, quando há a satisfação devido à superação da falha e sucesso na recuperação, pode ocorrer até o paradoxo da recuperação de serviço, no qual a satisfação dos consumidores que experienciaram uma falha de serviço é maior do que os que não tiveram esta experiência (MATOS; HENRIQUE; ROSSI, 2007; VAN VAERENBERGH *et al.*, 2019; TAX; BROWN; CHANDRASHEKARAN, 1998).

Nos casos em que a organização falha em conceder um retorno satisfatório ou até não oferece solução alguma ao consumidor, há o chamado duplo desvio na jornada de recuperação do consumidor (VAN VAERENBERGH *et al.*, 2019). Assim, faz-se necessário aplicar táticas de recuperação a fim de restabelecer a confiança com este consumidor. Autores como Smith, Bolton e Wagner (1999) identificam a importância desta recuperação e estabelecem importantes percepções sobre como a organização, por meio de seus recursos pode atuar em cima da falha percebida.

Tendo em vista o impacto da avaliação do consumidor na recuperação do serviço, faz-se necessário entender como o cliente avalia a recuperação a partir da perspectiva da teoria da justiça (SMITH; BOLTON; WAGNER, 1999; TAX; BROWN; CHANDRASHEKARAN, 1998) e o que ocorre nos casos em que há uma resposta efetiva ou a falha de resposta da organização e suas respectivas consequências (BITNER; BOOMS; TETRAULT, 1990; VAN VAERENBERGH *et al.*, 2019).

Expandindo as pesquisas sobre a recuperação de serviço, Van Vaerenbergh *et al.* (2019), sugerem diversas fontes a serem exploradas como a combinação entre diferentes soluções e analisar relações mais complexas durante a jornada de recuperação. Destaca-se a relevância do entendimento da jornada de recuperação em diferentes contextos e dinâmicas, tendo em vista a complexidade das interações da recuperação, pois boa parte das pesquisas até o momento focaram em negócios como varejo, empresas áreas, restaurantes e hotéis.

Além da importância de incluir novos negócios, eles ressaltam a importância de futuras pesquisas com múltiplos atores durante o processo de recuperação. Dada a complexidade das interações durante a jornada de recuperação do serviço, é importante entender o contexto da organização e as implicações acerca dos atores

envolvidos no processo de recuperação (VAN VAERENBERGH *et al.*, 2019). Assim, em uma empresa do setor da indústria como a estudada, há a fabricante, o ponto de venda autorizado, a empresa terceirizada de atendimento e o cliente final, ou seja, há uma rede de conexões complexas que se relacionam diretamente durante a recuperação dos serviços e que podem trazer importantes contribuições.

3.3.1 Consequências da recuperação de falhas

Dada a importância da recuperação do serviço diante de uma falha percebida, é importante que a empresa tome medidas a fim de remediar o ocorrido junto ao consumidor, quando há a falha do serviço e da recuperação é dito que se tem um duplo desvio (BITNER; BOOMS e TETREAULT, 1990).

Assim, verificar-se-á como ocorre o duplo desvio e possíveis consequências da falha de recuperação que pode ter implicações desde o boca-a-boca negativo até ações de vingança voltadas à empresa (BECHWATI; MORRIN, 2003; FERNANDES; SANTOS, 2008; GRÉGOIRE; FISHER, 2008; GRÉGOIRE; LAUFER; TRIPP, 2010).

3.3.1.1 Duplo Desvio

Diante da falha do serviço, é imprescindível o papel da empresa no retorno ao consumidor, visto que esta resposta pode por um lado reforçar a lealdade à marca ou resultar na perda do cliente (SMITH; BOLTON; WAGNER, 1999). Durante a recuperação do serviço, devido ao alto envolvimento do consumidor na tratativa, a falha de resposta da organização pode ter um impacto maior ao cliente que a falha em si, segundo estudos acerca do tema (BITNER; BOOMS e TETREAULT, 1990; SMITH; BOLTON; WAGNER, 1999; TAX; BROWN; CHANDRASHEKARAN, 1998).

O desvio é dado pela falha de serviço identificada (desvio simples) e pela falha de atuação da organização na recuperação (duplo desvio) (BITNER; BOOMS e TETREAULT, 1990; SMITH; BOLTON; WAGNER, 1999; TAX; BROWN; CHANDRASHEKARAN, 1998; VAN VAERENBERGH *et al.*, 2019).

Este tipo de desvio pode gerar respostas emocionais negativas, pois o sentimento de raiva normalmente pode surgir após as duas falhas, a do serviço e a de recuperação da organização envolvida (SURACHARTKUMTONKUN; MCCOLL-KENNEDY; PATTERSON, 2014; VAERENBERGH *et al.*, 2019).

No caso da empresa estudada, como se trata da fabricante do produto, será considerado um duplo desvio, a falha identificada pelo consumidor e a falha na resposta do ponto de venda e da central de relacionamento, levando a necessidade de uma posição da fabricante como uma última alternativa de resolução da reclamação. É importante entender como o duplo desvio ocorre na indústria estudada, visto que a fabricante e o ponto de venda são empresas independentes, mas que representam a mesma marca.

No contexto da análise de reclamações junto à confiança do consumidor, Bitner, Booms e Tetrault (1990) analisam cerca de setecentas experiências de encontros de serviço em três contextos diferentes a fim de avaliar o que diferencia uma experiência positiva de uma negativa para o consumidor. Assim, destacam o papel dos colaboradores da linha de frente, pois a qualidade da interação entre ambos pode ser considerada pelo consumidor como a qualidade do serviço em si (BITNER; BOOMS; TETRAULT, 1990).

Os autores analisaram diversos aspectos das respostas dos colaboradores a falhas de serviços, a pedidos de customização e ações inesperadas (positivas e negativas) por parte da equipe de atendimento não relacionadas ao serviço principal. Concluíram que mesmo uma experiência de falha de serviço, se tratada de forma correta, pode ser recordada de forma positiva por parte do consumidor (BITNER; BOOMS; TETRAULT, 1990).

Por outro lado, caso o colaborador não responda de forma bem-sucedida, os autores ressaltam ainda que a insatisfação não se dá pela falha inicial, mas a resposta do colaborador à esta falha ocorrida. Desta forma, a falha da organização em oferecer um retorno adequado com relação à falha inicial, causa um duplo desvio das expectativas que o consumidor tem com relação à organização (BITNER; BOOMS; TETRAULT, 1990).

Em complemento a análise de Bitner, Booms e Tetrault (1990), os autores Tax, Brown e Chandrashekar (1998) destacam também a importância da satisfação na tratativa de reclamação, pois a falha na resposta gerará um duplo desvio. Dada esta falha na recuperação do serviço, partirá do consumidor a decisão de restabelecer a confiança ou não. O duplo desvio terá um impacto negativo mais significativo caso as experiências anteriores com a empresa tenham sido satisfatórias, havendo assim, grandes expectativas quanto à postura da empresa.

Algumas pesquisas, como a de Andrade (2017), procuram entender a relação entre o duplo desvio e os atributos de recuperação do serviço utilizados, buscando restabelecer a confiança do cliente mediante aplicação de táticas como compensação, pedido de desculpas e promessa.

A pesquisa de Basso e Pizzutti (2016) traz importantes contribuições na análise da violação da confiança em situações de simples e duplo desvio, os autores estabelecem que há uma violação maior nas ocorrências do segundo. Ainda, estuda a utilização das táticas de recuperação como compensação, pedido de desculpas e promessa a fim de entender suas implicações na confiança do consumidor, constatando que o pedido de desculpas e a promessa de não recorrência mostram-se alternativas viáveis para recuperação em situações de duplo desvio.

Apesar das significantes contribuições da pesquisa de Andrade (2017) e Basso e Pizzutti (2016), há poucos estudos na literatura de marketing sobre a recuperação de serviço em contextos de duplo desvio especialmente tratando-se da análise da recuperação da uma empresa da indústria envolvendo um produto tangível junto a prestação de serviço. Assim, destaca-se que existem diversos aspectos do duplo desvio no qual há a oportunidade de significantes contribuições para a área de Marketing de Relacionamento em pesquisas nacionais e internacionais.

É importante analisar as tratativas de recuperação de duplo desvio, pois estas são um ponto de partida para o sentimento de raiva do consumidor (BITNER *et al.*, 1990; GRÉGOIRE; LAUFER; TRIPP, 2010; SURACHARTKUMTONKUN, MCCOLL-KENNEDY; PATTERSON, 2014; VAN VAERENBERGH *et al.*, 2019).

No que tange à análise do sentimento de raiva do consumidor, Surachartkumtonkun, Mccoll-Kennedy e Patterson (2014) estudam este sentimento durante três episódios, destacando a propensão em acumular estes sentimentos negativos. Quando há uma falha na recuperação do serviço, há uma maior chance de expressão de sentimentos de raiva acumulados. Com base na Teoria da Atribuição, os autores estabelecem que a ameaça aos recursos pessoais (tangíveis e intangíveis) e do senso de justiça percebido pelo consumidor tem impacto significativo no controle e expressão de suas emoções (HOBFOLL, 1989; SURACHARTKUMTONKUN, MCCOLL-KENNEDY; PATTERSON, 2014).

As pesquisas que estudam a insatisfação e o sentimento de raiva do consumidor (BLODGETT; GRANBOIS; WALTERS, 1993; CUSTOMER CARE MEASUREMENT & CONSULTING, 2020; FERNANDES; SANTOS, 2008; SMITH;

BOLTON; WAGNER, 1999; SURACHARTKUMTONKUN; MCCOLL-KENNEDY; PATTERSON, 2014), além de estudos voltados à possíveis ações de vingança e retaliação (BECHWATI; MORRIN, 2003; GRÉGOIRE; FISHER, 2008; GRÉGOIRE; LAUFER; TRIPP, 2010) auxiliam no entendimento da importância da recuperação e identificam as inúmeras implicações diretas e indiretas da insatisfação do consumidor, que vão desde um boca-a-boca negativo até um ponto extremo de atitudes de vandalismo contra a empresa.

O estudo sobre a insatisfação do consumidor de 2020 por exemplo, segundo informações da *Customer Care Measurement & Consulting* (2020), constata que nos Estados Unidos cerca de 55.2 milhões de famílias experienciaram o sentimento de raiva durante a tratativa de sua reclamação, representando cerca de 66% dos casos que tiveram uma falha de produto ou serviço nos últimos 12 meses. Este cenário representa um aumento de 10% em comparação com o estudo anterior de 2017. Ainda, dos consumidores que levaram sua reclamação à empresa, cerca de 58% tiveram a sensação de que o contato não resultou em nada (CUSTOMER CARE MEASUREMENT & CONSULTING, 2020).

Faz-se importante entender que quando há a insatisfação do consumidor com a empresa, este pode optar por uma resposta passiva e mesmo assim manter-se como cliente, uma resposta reativa ao reclamar ou sair da empresa e optar pela escolha de outro fornecedor de forma racional ou ainda optar por uma resposta proativa ao escolher o competidor de forma a se vingar da empresa anterior em razão da escolha não maximizar, de forma racional, a troca do fornecedor (BECHWATI; MORRIN, 2003; FERNANDES; SANTOS, 2008).

Bechwati e Morrin (2003) determinam o conceito de desejo de vingança por parte do consumidor como “os sentimentos de retaliação que os consumidores sentem em relação a uma empresa, como o desejo de exercer algum dano na empresa, normalmente após uma experiência de compra extremamente negativa.” (BECHWATI, MORRIN, 2003, p. 144, tradução nossa).

Além disto, os autores Grégoire e Fisher (2008) detalham as implicações do sentimento de traição e desejo por retaliação, especificando até quando há o envolvimento de uma terceira parte, neste caso sites de reclamação ou órgãos reguladores que o consumidor pode procurar para restaurar a equidade da relação. Nesta presente pesquisa serão considerados reclamações de sites online

monitorados pela empresa, porém não serão considerados reclamações de órgãos de proteção ao consumidor, como o PROCON.

Por fim, destaca-se a pesquisa de Fernandes e Santos (2008) que traz importantes perspectivas sobre a consequência da insatisfação dos consumidores analisando atitudes com relação a saída da empresa e ao boca-a-boca negativo, tendo destaque especialmente por tratar-se de uma análise no cenário brasileiro.

Diante do exposto, estas pesquisas reforçam ainda mais a relevância da atuação da empresa em resposta à falha de serviço e no gerenciamento das reclamações para assegurar a satisfação do consumidor. A resposta da organização, pode resultar na recuperação e intensificação da satisfação, por meio do paradoxo da recuperação de serviço, ou gerar um duplo desvio que poderá ocasionar o sentimento de raiva e até uma possível ação de retaliação ou vingança do consumidor.

3.3.2 Táticas de recuperação

Diversas pesquisas buscam entender as tratativas de reclamação, em especial, o impacto da avaliação de justiça por parte do consumidor, sendo de extrema relevância entender como elas são processadas visto que impactam na avaliação da justiça percebida e conseqüentemente na satisfação. Estas análises são realizadas em trabalhos como o de Blodgett, Granbois e Walters (1993), Gelbrich e Roschk (2011), Smith, Bolton e Wagner (1999) e Tax, Brown e Chandrashekar (1998).

Além disto, os trabalhos como de Bechwati e Morrin (2003), Gregóire e Fisher (2008), Gregóire, Laufer e Tripp (2010) e Surachartkumtonkun, McColl-Kennedy e Patterson (2014) que buscaram entender o impacto da percepção de justiça no sentimento de raiva e desejos de retaliação e vingança por parte dos consumidores.

Ao buscar analisar a justiça percebida pelo consumidor, primeiramente, faz-se necessário entender a teoria da justiça devido à sua relevância durante o encontro de recuperação do serviço visto que a resposta da empresa será avaliada pelo consumidor sob a luz da sua percepção do que seria justo em resposta à falha ocorrida (SMITH; BOLTON; WAGNER, 1999).

Dentro deste contexto, diversos teóricos identificaram três tipos de justiça: distributiva, processual e interpessoal (BLODGETT; GRANBOIS; WALTERS, 1993; GELBRICH; ROSCHK, 2011; SMITH; BOLTON; WAGNER, 1999; TAX; BROWN; CHANDRASHEKARAN, 1998).

O primeiro diz respeito à destinação dos recursos e o resultado constatado pelo consumidor, a segunda sobre a metodologia pela qual o conflito e resolução foram definidos e o último envolve o modo em que foi realizada a comunicação das informações e definições do processo. Destaca-se que os conceitos abordados foram contextualizados nas pesquisas dos autores Blodgett, Granbois e Walters (1993), Gelbrich e Roschk (2011), Smith, Bolton e Wagner (1999) e Tax, Brown e Chandrashekar (1998). Cabe ressaltar que esta percepção de justiça não se limita a um acontecimento singular e linear, pois elas podem ser percebidas de maneira simultânea pelo consumidor (SMITH; BOLTON; WAGNER, 1999).

Desta forma, fica sob a responsabilidade da organização buscar as formas de compensar esta experiência negativa e restaurar a satisfação do consumidor. Assim, faz-se necessário entender que a falha não tem uma única dimensão, podendo representar uma perda econômica (bens, por exemplo) ou social (estima, por exemplo), conforme Smith, Bolton e Wagner (1999).

Os autores ainda reiteram a relevância de compreender o contexto da perda percebida e a busca de uma forma de recuperação condizente com o recurso perdido, como no caso do social, um pedido de desculpas, por exemplo. Quando há uma dissonância entre a perda de recurso percebida e a falha, a insatisfação pode não ser sanada, pois as pessoas tendem a buscar recursos que condizem e sejam mais próximos da perda percebida (SMITH; BOLTON; WAGNER, 1999).

Quanto ao tipo de falha, os autores Smith, Bolton e Wagner (1999) ilustram que a falha pode ser da própria entrega ao consumidor (falha de resultado) e a falha do serviço envolvido na entrega (falha de processo).

Os atributos de recuperação estabelecidos pelos autores são: compensação, velocidade de resposta, pedido de desculpas, iniciação. Compensação está relacionada à justiça distributiva e é uma forma encontrada na recuperação para compensar a perda e restaurar equidade, como a concessão de descontos e reembolsos (BLODGETT; GRANBOIS; WALTERS, 1993; GELBRICH; ROSCHK, 2011; SMITH; BOLTON; WAGNER, 1999; TAX; BROWN; CHANDRASHEKARAN, 1998).

A velocidade de resposta é relacionada à justiça processual e envolve aspectos como o tempo de espera do consumidor e o tempo de retorno da organização durante a sua recuperação (BLODGETT; GRANBOIS; WALTERS, 1993; GELBRICH;

ROSCHK, 2011; SMITH; BOLTON; WAGNER, 1999; TAX; BROWN; CHANDRASHEKARAN, 1998).

O pedido de desculpas está relacionado à justiça interpessoal e demonstra a empatia e preocupação da organização com a pessoa que vivenciou a falha e auxilia na retomada de sua estima. Cabe destacar que alguns autores consideram o pedido de desculpas como uma ação compensatória integrante da justiça distributiva enquanto outros consideram-na relacionada à justiça interpessoal (BLODGETT; GRANBOIS; WALTERS, 1993; GELBRICH; ROSCHK, 2011; SMITH; BOLTON; WAGNER, 1999; TAX; BROWN; CHANDRASHEKARAN, 1998).

A iniciação está relacionada à justiça interpessoal e diz respeito a ações da organização além da recuperação do serviço, pois além dos casos em que o consumidor entra em contato, há consumidores que dispensam a iniciativa de comunicar a falha (SMITH; BOLTON; WAGNER, 1999). Isto pode ocorrer quando ele não consegue ou opta por não efetivar a comunicação de falha ou ainda quando ela já é reconhecida na linha de frente do atendimento, segundo autores.

Os autores Smith, Bolton e Wagner (1999) identificaram ainda a importância de considerar o tipo e magnitude da falha (dimensão da perda) e constataram que, tanto no contexto dos restaurantes quanto dos hotéis analisados, o pedido de desculpas e compensação tiveram maior impacto na percepção de justiça interpessoal e distributiva, respectivamente.

Estudos como o Tax, Brown e Chandrashekar (1998) auxiliam no entendimento do impacto das reclamações na confiança do consumidor destacando o papel do desfecho da reclamação, os processos que cercam a tratativa e a forma como esta foi comunicada bem como a interação entre estas posturas.

No que tange à justiça distributiva, os autores posicionam tanto aspectos compensatórios como o pedido de desculpas, assim, a justiça será percebida em razão da resolução dada de acordo com a reclamação. Com relação a justiça processual, posicionam que esta será percebida em razão dos procedimentos serem de fácil entendimento, possuírem certa flexibilidade e serem disponibilizados dentro de um período plausível (TAX; BROWN; CHANDRASHEKARAN, 1998).

Por fim, com relação à justiça interpessoal, a justiça será percebida com relação aos aspectos da interação entre as partes, especialmente no que tange à “polidez, preocupação e honestidade no processo de reclamação, bem como a prestação de

uma explicação e um esforço significativo para resolver um conflito.” (TAX; BROWN; CHANDRASHEKARAN, 1998, p. 62, tradução nossa)

Os autores Gelbrich e Roschk (2011) também trazem contribuições significantes ao analisarem a satisfação pós reclamação de consumidores sob a perspectiva da análise da justiça percebida, considerando o retorno da organização na análise e não a perspectiva do consumidor sobre o retorno. Os autores observaram que a satisfação acumulada com a organização tem efeito maior sobre a justiça interpessoal que a distributiva.

Os autores trazem que o efeito da justiça processual é irrisório, pois boa parte das organizações não fornecem maiores informações sobre os procedimentos internos, assim, o consumidor pode inferir apenas quanto à percepção de justiça nos quesitos relacionados aos procedimentos promovidos pela linha de frente da empresa.

Desta forma, propõem que tanto a justiça processual quanto à interacional não têm grande impacto na satisfação com a reclamação em si, mas que a distributiva representa um grande impacto na satisfação pós reclamação (GELBRICH; ROSCHK, 2011).

A pesquisa dos autores Blodgett, Granbois e Walters (1993) traz aspectos significantes ao estudar o impacto das avaliações de justiça percebida no contexto de uma organização varejista, analisando os impactos da busca do reparo e as consequências do boca-a-boca negativo e a saída da empresa, sendo identificado o impacto da justiça percebida nestas atitudes voltadas à organização.

Dado este cenário no qual a realidade é analisada a partir das tratativas com um produto, as análises incluem as perspectivas sobre o produto durante a recuperação, destacando que o valor do produto para o cliente tem impacto na intenção de reparo ou até de saída da empresa. Assim, o processo de recuperação do cliente pode levar, por um lado, a possibilidade deste se manter como cliente e impactar na recompra ou ocasionar intenções de boca-a-boca negativo e saída da empresa (BLODGETT; GRANBOIS; WALTERS, 1993).

Dada a situação de insatisfação com o produto, o consumidor pode buscar ações compensatórias, mas os autores ressaltam que a insatisfação por si só não garante que será formalizada uma reclamação, pois há aspectos como a própria predisposição do consumidor a reclamar, o valor percebido do produto e outros fatores que também serão levados em consideração. Assim, faz-se importante nos casos em que o consumidor efetiva sua reclamação que a organização demonstre preocupação

com a tratativa, caso contrário, o consumidor pode optar por sair da empresa (BLODGETT; GRANBOIS; WALTERS, 1993).

Além destas, outras pesquisas buscaram o entendimento dos conceitos de teoria da justiça durante a jornada de recuperação. Inclusive, a pesquisa de Santos e Rossi (2002) buscou a relação deste conceito junto à tratativa de reclamação e à satisfação do consumidor em serviços de assinatura de televisão. Os autores identificaram que os níveis de justiça mencionados anteriormente impactam a avaliação global da justiça percebida e afetam a satisfação do consumidor. A confiança, por sua vez, é impactada pela satisfação final do consumidor e pelas experiências prévias com a organização em questão.

Autores como Kim *et al.* (2004) e Tomlinson, Dineen e Lewicki (2004) também analisaram o aspecto da confiança e formularam importantes concepções sobre a recuperação desta. Kim *et al.* (2004), por exemplo, destacaram que o processo de recuperação requer procedimentos diferentes do que conquista inicial da confiança. Isto se dá porque a violação pode diminuir os níveis de confiança existentes, portanto, serão necessários maiores esforços da organização para se mostrar digna novamente da confiança, superando quaisquer aspectos negativos remanescentes (KIM *et al.*, 2004).

Tomlinson, Dineen e Lewicki (2004) destacam que quando há violação da confiança, há uma quebra das expectativas positivas existentes com relação a outra parte. Desta forma, caso o consumidor sinalize uma oportunidade de reconciliação, é possível iniciar as táticas de recuperação, sendo as ações controladas e aplicadas pela organização na tentativa de reparar a confiança (TOMLINSON; DINEEN; LEWICKI, 2004).

Christensen e Ringberg (2005) estabelecem importantes concepções por parte do consumidor de como as organizações podem atuar na recuperação mediante uma falha de serviço. Estes identificaram que a organização deve primeiramente ser transparente ao reconhecer quando há uma falha, após devem mostrar arrependimento genuíno quanto à falha identificada, desta forma, devem partir para o empenho de todos os recursos disponíveis a fim de resolver a situação e por fim disponibilizar ao consumidor alguma forma de compensação que equipare a falha ocorrida (CHRISTENSEN; RINGBERG, 2005).

Ao analisar o emprego de táticas funcionais, informacionais e afetivas no tratamento da recuperação de confiança referente à publicidade negativa, os autores

Xie e Peng (2009) trazem o impacto das táticas em especial na percepção de competência, benevolência e integridade de forma a buscar reestabelecer as crenças positivas sobre a empresa.

Os autores concluem que as táticas de recuperação afetivas, informacionais e funcionais têm impacto positivo na reconstrução da confiança após a publicidade negativa, destacando apenas que há o impacto de fatos interpessoais nesta avaliação. Os autores destacam que as táticas afetivas se mostraram mais apropriadas nos esforços de recuperação no que tange à benevolência e integridade, enquanto para competência foi destacado o papel das táticas informacionais durante o processo de recuperação de confiança. Por fim, destacaram que as táticas funcionais não tiveram tanto impacto nas avaliações de benevolência, competência e integridade, sendo percebido como insuficiente apenas prover uma compensação sem maiores detalhes sobre o ocorrido e sobre as ações futuras com relação à situação (XIE; PENG, 2009).

Dada a literatura sobre a avaliação da justiça percebida, reitera-se a importância de as organizações estarem atentas em como comunicam seus procedimentos, como estabelecem seus processos internos para lidar com reclamações e quais são os resultados propostos aos consumidores.

Nos capítulos a seguir, serão descritas as táticas funcionais, informacionais e afetivas, conforme descrição dos autores Xie e Peng (2009) que servirão como base para análise das tratativas de duplo desvio junto à fabricante de ferramentas motorizadas, visto que são medidas que buscam restaurar a confiança do consumidor.

3.3.2.1 Compensação Financeira

As táticas funcionais, como as compensatórias financeiras, podem ser consideradas ações como “reembolsos por *recall* de produto, reparo gratuito após dano ao produto, cupons ou descontos após uma falha de serviço e financiamento do tratamento após a poluição ambiental” (XIE; PENG, 2009, p. 576, tradução nossa).

Esta tática busca compensar o dano incorrido ao consumidor e reduzem a preocupação que danos similares voltem a ocorrer. Xie e Peng (2009) ressaltam que medidas compensatórias requerem, por parte da organização, o dispêndio financeiro a fim de solucionar o dano ocorrido, podendo ser percebidos como ações de benevolência, ao incluir a demonstração de culpa e arrependimento e podem influenciar a percepção de integridade.

A compensação financeira é uma tática de recuperação estudada por diversos autores como Cremer (2010), Davidow (2003), Desmet, Cremer e Dikj (2011) e Gelbrich e Roschk (2011), sendo definido como os esforços para restaurar a equidade por meio da reparação financeira em alternativas como descontos, ressarcimento ou substituição de produtos ou serviços. Na pesquisa de Davidow (2003), esta tática teve uma dimensão positiva na satisfação, porém negativa nas intenções de boca-a-boca e recompra, segundo o autor, a disponibilização de compensação exige o consumidor de urgência na intenção de recompra.

No contexto da aplicação do jogo do ditador, autores como Cremer (2010) e Desmet, Cremer e Dikj (2011) trazem aspectos importantes da aplicação de ações compensatórias. No estudo de Cremer (2010), é analisada a violação da confiança bem como a aplicação de táticas de compensação e pedido de desculpas, destacando a importância de analisar a congruência entre a falha identificada tal qual a solução adequada para recuperação da confiança.

No que tange às análises sobre as ações compensatórias mediante uma oferta injusta, o estudo conclui que no contexto de perda, medidas compensatórias são mais efetivas. Da mesma forma, constatam que em um contexto de ganho, o pedido de desculpas é de extrema importância para restabelecer o respeito e o relacionamento entre as partes (CREMER, 2010).

Desmet, Cremer e Dikj (2011) analisam a efetividade da recuperação da confiança por meio da aplicação de uma compensação financeira dada de forma espontânea ou determinada por uma terceira parte (meios judiciais). Os autores concluem que as diferenças do contexto da solução (compensação voluntária ou não) e o comportamento do consumidor tem efeito sobre o reestabelecimento da confiança, trazendo a importância da análise não somente do desfecho final da tática de recuperação, mas os aspectos interpessoais e como a organização está demonstrando a disposição em remediar a relação existente com o consumidor.

3.3.2.2 Pedido de desculpas

Conforme estabelecido por Xie e Peng (2009), as táticas de recuperação afetivas são aquelas na qual há a demonstração de arrependimento, empatia e até a efetivação de um pedido de desculpas para os consumidores e demais partes envolvidas. Por envolver relacionamentos interpessoais, a organização acaba por

tomar responsabilidade pelas ações e demonstra preocupação com o consumidor (XIE; PENG, 2009).

O pedido de desculpas é uma tática de recuperação, considerada por alguns autores também como uma tática compensatória, mas que neste caso busca reparar a estima do consumidor em questão, como uma reparação psicológica em razão dos custos emocionais da reclamação (DAVIDOW, 2003; GELBRICH; ROSCHK, 2011; SMITH; BOLTON; WAGNER, 1999; TAX; BROWN; CHANDRASHEKARAN, 1998). Os autores destacam que ao oferecer o pedido de desculpas, este deve ser empregado no momento correto para ser satisfatório, caso contrário, pode resultar no efeito oposto ao desejado.

Davidow (2003) destaca que a importância de ter conhecimento de quando deve-se aplicar esta tática, considerando-a uma ferramenta relevante na busca pela restauração da relação, sendo que para o autor não é sinônimo de aceitação de culpa pela falha. Em sua pesquisa, foi constatado que o pedido de desculpas está relacionado positivamente com as intenções de boca-a-boca, tendo em vista as consequências psicológicas da reclamação podem levar o consumidor a querer compartilhar a experiência.

O estudo de Kim *et al.* (2004) foca na análise do pedido de desculpas em contrapartida com a negação na análise da recuperação de confiança, destacando que o pedido de desculpas foi eficaz ao recuperar violações relacionadas à competência e a negação no que tange à integridade. Desta forma, estabelecem que o pedido de desculpas se mostra eficaz quando há evidência de culpa e a negação quando não há.

Kim *et al.* (2004) em seu estudo posicionam o pedido de desculpas como uma forma de atestar arrependimento e assumir o dever pela violação ocorrida. A efetividade desta tática será afetada pelo entendimento dos benefícios da redenção, por meio da demonstração do arrependimento, comparados aos custos envolvidos devido à admissão de culpa visto como algo que pode impactar negativamente na avaliação da confiança (KIM *et al.*, 2004).

Os autores definem a negação como o posicionamento explícito da organização de que o fundamento não é verdadeiro. Em contraposição ao pedido de desculpas, não há demonstração de responsabilidade e arrependimento. Por um lado, a efetividade desta tática será afetada pelos benefícios ao negar-se a culpa (fica a cargo do consumidor esta avaliação) em comparação aos custos de não haver uma

redenção da parte violadora, por conseguinte, não haverá esforços voltados à possível falha identificada (KIM *et al.*, 2004).

A pesquisa de Tomlinson, Dineen e Lewicki (2004) investiga os efeitos da disposição em reconciliar o relacionamento após a violação da confiança e destacam ainda fatores como a magnitude da falha, a sinceridade e a rapidez na tratativa que impactam nas táticas de recuperação aplicadas.

Os autores descrevem que o pedido de desculpas é visto como uma condição essencial ao buscar a reconciliação da relação, desta forma, os autores destacam que, assim como Kim *et al.* (2004), as disposições sobre esta tática, evidenciando-se como uma importante medida social de restauração ao oferecer informações sobre a violação ocorrida.

Os autores ainda diferem três tipos de pedido de desculpas, o primeiro é empregado de forma não explícita ao consumidor, neste caso, a organização tem ciência da responsabilidade quanto à violação, mas reconhece apenas de maneira implícita as consequências para o relacionamento. Nesta tática, são tomadas medidas implícitas a fim de pacificar a relação sem reconhecer diretamente a violação (TOMLINSON; DINEEN; LEWICKI, 2004).

Os outros dois tipos de pedidos de desculpas são tidos como táticas explícitas que demonstram arrependimento, diferindo quanto à responsabilidade do motivo da violação. Em um destes é feita uma responsabilização interna e no outro externa, sendo que o primeiro pode ter um efeito mais positivo ao assumir a atribuição da violação da confiança ao invés de culpar fatores alheios a organização (TOMLINSON; DINEEN; LEWICKI, 2004).

Desta forma, os autores concluem que as táticas de pedido de desculpas explícitas têm maior efeito na disposição em reconciliar do que a não explícita, sendo que táticas no qual houve responsabilização interna teve maior efeito que a externa. Reitera-se que os autores alertam que pedidos de desculpas recorrentes podem diminuir a efetividade da reconciliação por diminuir sua legitimidade (TOMLINSON; DINEEN; LEWICKI, 2004).

3.3.2.3 Informação

As táticas informacionais referem-se às comunicações da empresa voltadas ao consumidor, sendo consideradas ações como “comunicação apropriada, como

demonstração de evidências, esclarecimento de fatos e divulgação de notícias atualizadas durante o processo de tratamento da crise.” (XIE; PENG, 2009, p. 577, tradução nossa). Esta tática busca destacar dados importantes do ocorrido e do que será feito a seguir a fim de evitar suposições que podem prejudicar de forma significativa a relação entre empresa e consumidor, segundo os autores.

Desta forma, a fim de evitar suposições que impactem na avaliação da competência da empresa após a publicidade negativa, faz-se importante posicionar-se e atualizar o consumidor quanto à situação, abastecendo-os constantemente com informações atualizadas, reiterando o compromisso da empresa com a gestão do ocorrido e com o seu público (XIE; PENG, 2009).

Bitner, Booms e Tetreault (1990) em sua pesquisa sobre encontros de serviço satisfatórios e não satisfatórios sugerem ações como o pedido de desculpas, medidas compensatórias e informações sobre o ocorrido que podem auxiliar a mitigar a insatisfação. Em especial, destacam que a disponibilização de informações sobre o serviço e o que pode ser feito pela organização tem grande relevância, mas ressaltam que para certas tratativas há a necessidade de ações mais concretas para recuperar a satisfação.

Tax, Brown e Chandrashekar (1998) destacam também a importância de fornecer informações ao consumidor sobre a falha ocorrida, mas reiteram que apenas a informação não é suficiente caso não haja a resolução da tratativa.

Tendo em vista a complexidade do cenário das reclamações junto à empresa fabricantes de ferramentas motorizadas, será investigado o impacto das táticas funcionais no que tange às comunicações aos consumidores quanto aos protocolos abertos via central de relacionamento.

4 METODOLOGIA

A seguir, serão detalhados o tipo de pesquisa científica, bem como informações sobre a coleta de dados e análise dos conhecimentos obtidos.

4.1 TIPO DE PESQUISA

Tendo em vista o objetivo de estudar o impacto do duplo desvio na satisfação do consumidor com relação a tratativa em si e com o prazo de solução, é importante que este estudo seja realizado e compreendido dentro do contexto da organização em questão, neste caso, a fabricante de ferramentas motorizadas.

Dados os objetivos da pesquisa, faz-se importante ressaltar que o estudo se trata de uma pesquisa descritiva visto que este tipo de pesquisa busca detalhar as explicações de um fenômeno, conforme Malhotra (2012). O autor ressalta que uma das aplicações deste tipo de pesquisa é entender a relação entre variáveis do marketing, assim, a pesquisa posiciona-se como uma análise da efetividade das táticas de recuperação na satisfação do consumidor em situações de duplo desvio com base nas reclamações dos últimos doze meses, de julho de 2020 a junho de 2021.

Desta forma, os dados coletados foram as avaliações de satisfação dos consumidores em 2020 e 2021 das reclamações da fabricante sendo considerados dados secundários que foram analisados quantitativamente, conforme classificação de Malhotra (2012). Estes dados foram disponibilizados pela empresa e foram originalmente coletados por ser um indicador de gestão da área de pós-venda sendo utilizados na presente pesquisa para análise da aplicação de táticas de recuperação no contexto de duplo desvio.

No que tange aos procedimentos quanto à coleta de dados, a pesquisa utilizou como método de levantamento de dados os resultados das entrevistas telefônicas realizadas entre o atendente terceirizado e o consumidor. Estas informações foram coletadas antes do encerramento do protocolo a fim de avaliar a satisfação do consumidor quanto ao tratamento e prazo do atendimento da reclamação.

Esta pesquisa é considerada uma pesquisa descritiva, cujo estudo é considerado transversal único em razão das reclamações serem analisadas por protocolos únicos contemplando o período de doze meses (MALHOTRA, 2012).

4.2 LEVANTAMENTO DE DADOS

Os dados coletados da presente pesquisa foram os protocolos registrados na central de relacionamento de uma fabricante de ferramentas motorizadas no estado do Rio Grande do Sul. A escolha da empresa deu-se em razão da proximidade da pesquisadora com a empresa em questão, facilitando a coleta e análise dos dados sobre as tratativas de duplo desvio, assim como a pesquisa de Santos e Rossi (2002).

Com o objetivo de estudar o impacto do duplo desvio na recuperação junto à fabricante, é importante primeiramente retomar o processo de pós-venda da fabricante. Dada a importância do conhecimento do processo, foi mapeado anteriormente o procedimento de tratativas com o consumidor para exemplificar como o cliente fazer a sua reclamação, conforme dados da empresa.

Há duas formas de a fabricante ter conhecimento que houve uma tratativa com o cliente, pelo contato direto do cliente com o ponto de venda autorizado ou pelo contato do cliente direto com a fabricante via SAC. Assim, mesmo o contato tendo origens diferentes (via ponto de venda ou Serviço de Atendimento ao Cliente), o registro de garantias e a análise é administrada pela área de pós-venda. Desta forma, a principal fonte de informações foram os dados registrados de garantia no *software* de gerenciamento *Systemanalysis Programmentwicklung* (SAP), contendo informações importantes como os dados da garantia, permitindo extrair dados sobre os processos autorizados de garantia e cortesia.

Nos casos em que o contato com o cliente é diretamente com o ponto de venda, caso o processo preencha os requisitos de garantia, ele diretamente pode registrá-la via sistema visto que os pontos de venda autorizados recebem treinamento técnico para análise dos equipamentos. Nestes casos, a área de Serviço Técnico da fabricante é responsável pelo suporte ao ponto de venda, análise das informações registradas e liberação da garantia.

Quando o cliente registra sua reclamação via contato com a fabricante, as informações da reclamação são registradas em um portal de atendimento disponibilizado pela equipe de atendimento terceirizada, no qual é possível extrair as informações necessárias. Durante a análise da tratativa, caso a área de pós-venda libere uma concessão de garantia ou cortesia ao cliente, esta informação também será registrada no sistema de garantia SAP mencionado anteriormente.

Dentro das reclamações registradas via central de relacionamento, há tratativas em que o cliente não buscou atendimento de um ponto de venda e há casos que após o atendimento dele, o cliente buscou uma posição da fabricante. Dado o complexo cenário das interações com o consumidor final neste ambiente, serão consideradas as tratativas entre central de relacionamento, ponto de venda e consumidor final como desvio simples. Nos casos em que foi identificada a necessidade de uma posição formal por parte da fabricante, serão considerados como duplo desvio.

Em resumo, em ambas as tratativas com clientes, os principais dados levantados foram as informações de garantia fornecidas pela empresa localizados através serial do modelo. Estes dados de garantia foram comparados com os dados do portal de protocolo de atendimento ao cliente (SAC) das reclamações avaliadas do período de julho de 2020 a junho de 2021 a fim de entender como ocorreram as tratativas, qual a solução aplicada e a satisfação daqueles que avaliaram o atendimento.

As informações coletadas (protocolo, data de cadastro, motivo da reclamação, solução final, origem do contato, satisfação quanto ao tratamento e prazo) foram primeiramente dispostas e organizadas em uma base de dados única. Após, foram classificadas em desvio simples e duplo desvio, conforme presença de envolvimento da fabricante ou não. Desta foram, do total de 412 reclamações analisadas inicialmente, 276 reclamações foram classificadas pela pesquisadora como desvio simples e 136 foram consideradas como duplo desvio.

O levantamento dos dados e análise dos resultados foram realizados junto à organização estudada, e as tratativas foram codificadas e tabuladas a fim de garantir a anonimidade dos registros levantados e assegurar maior proteção dos dados.

A data de cadastro é um importante dado que permite identificar quando os protocolos foram cadastrados, desta forma eles foram categorizados em “2020” ou “2021”, conforme data de registro em escala ordinal (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009).

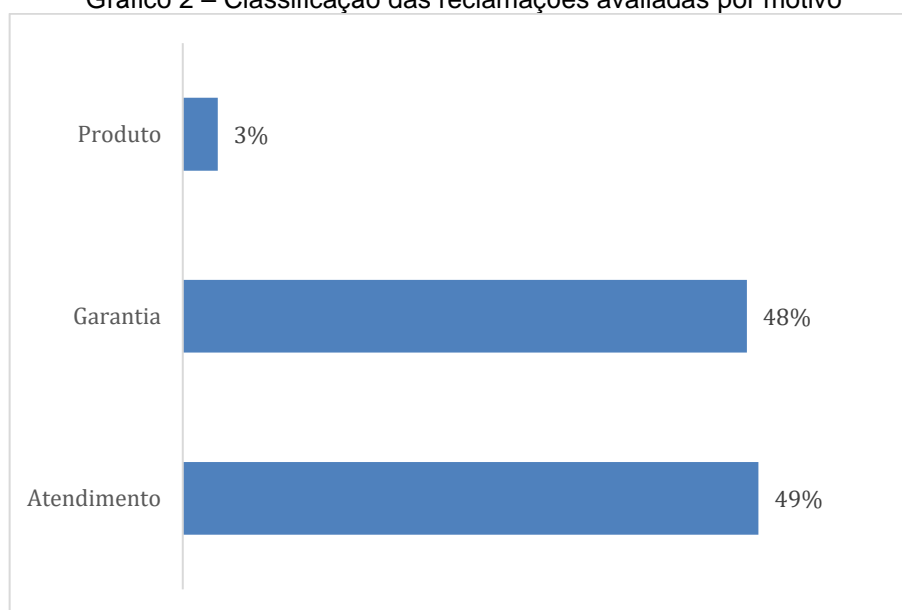
Ressalta-se que a classificação “origem de contato” identificava qual canal originalmente o consumidor registrou sua reclamação, como diretamente via contato telefônico, via registro no site, via sites de reclamações ou redes sociais. Apesar de serem um indicativo importante do canal de recepção, como todas as tratativas são feitas via contato telefônico independente do canal inicial estes dados não serão considerados na análise dos resultados.

Após o encerramento da reclamação via central de relacionamento mediante contato telefônico, o cliente avalia o atendimento no que tange o tratamento da reclamação e o prazo decorrido. Desta forma, ele pode optar pelas seguintes opções: Muito Insatisfeito, Insatisfeito, Regular, Satisfeito e Muito Satisfeito.

As avaliações nestes dois quesitos foram utilizadas para análise da justiça percebida no que tange à justiça distributiva e processual, além da análise da tática de recuperação aplicada. Desta forma, os dados de avaliação estão classificados foram convertidos em uma dados numéricos da seguinte forma: 1 - “Muito insatisfeito”; 2 - “Insatisfeito”; 3 - “Regular”, 4 - “Satisfeito” e 5 - “Muito Satisfeito”.

Os motivos de reclamação foram categorizados pela pesquisadora como “Produto”, “Garantia” e “Atendimento” para fins de simplificação da análise dos contatos, porém, também foram mantidas as classificações originais para consulta. A presente pesquisa tem por objetivo a análise das táticas de recuperação mediante análise de simples e duplo desvio, desta forma, os motivos não foram utilizados nas análises estatísticas posteriores.

Gráfico 2 – Classificação das reclamações avaliadas por motivo



Fonte: A autora (2021)

Primeiramente, foram coletados os dados de avaliações do ano de 2021, porém, optou-se por aumentar o período de reclamações avaliadas a fim de obter uma dimensão maior das tratativas lidadas pela fabricante, para ambos os tipos de desvio. Desta forma, foram coletadas as reclamações registradas dos últimos doze meses (julho de 2020 a junho de 2021) assim como a pesquisa de Santos e Rossi (2002) e

Basso e Pizzutti (2016), diferindo apenas na metodologia aplicada com relação à coleta de dados.

Após, foram analisados a avaliação do consumidor e categorizadas as respectivas táticas de recuperação adotadas, conforme levantamento bibliográfico, para entender de forma unificada os registros de tratativas junto ao consumidor.

Das 412 reclamações identificadas inicialmente, foi realizada uma análise pelo pesquisador do conjunto de dados a fim de eliminar possíveis resultados que poderiam comprometer a análise dos dados. Primeiramente, foi eliminado um protocolo no qual não foi preenchido a satisfação quanto ao prazo, tornando a tratativa incompleta. Após, foram eliminados dois protocolos que poderiam impactar na análise de dados durante a leitura das reclamações, ambos contatos não foram identificados como consumidores e os contatos não eram relativos a produtos da marca nem atuação de pontos de venda, tratavam de outras solicitações que não seriam relevantes para a presente análise.

Ainda a fim de não impactar na análise da aplicação das táticas de recuperação e impactar a análise da satisfação do consumidor final, foram desconsiderados oito protocolos nos quais não foi possível identificar uma posição clara das partes envolvidas (central de relacionamento, ponto de venda ou fabricante) e por consequência não foi possível identificar qual a tática de recuperação aplicada, pois o consumidor apenas registrou sua insatisfação e/ou sugestão. Desta forma, para evitar uma interpretação errônea dos dados disponibilizados que impactaria na análise final, estes protocolos foram desconsiderados após análise da pesquisadora. Ressalta-se que não foi identificada a posição de negação por parte dos envolvidos, conforme conceito dos autores Kim *et al.* (2004).

Do total reclamações disponibilizadas pela empresa dos meses de julho de 2020 a junho de 2021, foram analisadas ao final 401 tratativas em decorrência do processo de análise e tratamento dos dados. Após foram especificadas a relação das posições adotadas nas reclamações registradas, a respectiva tática de recuperação identificada. Das 401 reclamações estruturadas pela pesquisadora, 276 contatos referem-se a reclamações de desvio simples e 132 contatos de duplo desvio.

As soluções compensatórias foram tratativas na qual houve uma reposição, devolução, troca, conserto ou outra medida compensatória dada como cortesia comercial por parte do ponto de venda ou fabricante, visto que não se caracterizava

como garantia, de acordo com o Código de Defesa do Consumidor (BRASIL, 1990), conforme abaixo:

Quadro 1 – Táticas de recuperação classificadas como compensação

Tática de recuperação	Posição
Compensação	Ações promocionais
	Cortesia do conserto/Mão de Obra
	Itens da venda
	Itens da venda + Reposição/Troca/Devolução valor
	Reposição/Troca/Devolução valor

Fonte: A autora (2021)

Como é possível observar no quadro acima, a compensação foi em razão de ações promocionais, itens de venda ou até com relação ao equipamento em si, representando 24% dos protocolos registrados.

As tratativas classificadas como informação foram as soluções nas quais foi passada alguma explicação ao consumidor, como por exemplo orientações sobre as lojas autorizadas, critérios de ações promocionais, produtos disponibilizados, condições de pagamento e o status tanto de consertos realizados em garantia quanto os pagos representando 53% dos protocolos gerados no período.

Nas soluções classificadas como informação, foram incluídas as soluções referentes à garantia, pois conforme o Código de Defesa do Consumidor (BRASIL, 1990) é um direito do consumidor, assim, cabe a fabricante prover o conserto do equipamento conforme rege a legislação. Desta forma, nestes contatos é dada uma posição quanto à decisão de garantia, sendo esta autorizada (integral ou parcialmente) ou negada, dentro dos critérios estabelecidos pelo Manual de Garantia que é disponibilizado junto aos produtos adquiridos que ao total representaram 13% dos protocolos. Abaixo consta a relação das tratativas identificadas:

Quadro 2 – Táticas de recuperação classificadas como informação

Tática de recuperação	Posição
Informação	Críticos de ações promocionais
	Disponibilidade e Orientações sobre produto/acessórios/peças
	Orientações sobre preços/condições de pagamento
	Recomendação e Orientações sobre autorizadas
	Status/Acompanhamento da garantia
	Status/Acompanhamento de conserto ou pedido
Informação (Garantia)	Garantia autorizada
	Garantia autorizada (parcial)
	Garantia não autorizada
	Garantia - Troca/Devolução valor

Fonte: A autora (2021)

As soluções classificadas como pedido de desculpas foram aquelas nas quais durante um dos contatos entre a central de relacionamento foi expresso um pedido de desculpas, seja por questões de atendimento da loja ou do próprio SAC, quanto à demora do conserto de um equipamento ou com relação às ações promocionais disponibilizadas.

Além das tratativas nas quais houve apenas o pedido de desculpas, há os casos em que ele foi dado durante a tratativa que corresponde a 3% dos protocolos, mas houve também o emprego de outra tática de recuperação até o final da reclamação. Neste caso foram identificados casos de compensação e informação, correspondendo a 2% e 4% dos protocolos respectivamente. Os critérios para classificação de compensação e informação foram os mesmos já explicados anteriormente.

Quadro 3 – Táticas de recuperação classificadas como pedido de desculpas

Tática de recuperação	Posição
Pedido de desculpas	- Ações promocionais
	- Atendimento
	- Demora na entrega/conserto
Pedido de desculpas + Compensação	- Pedido de desculpas (Ações promocionais) / Compensação (Ações promocionais)
	- Pedido de desculpas (Atendimento) / Compensação (Cortesia do conserto/Mão de obra)
	- Pedido de desculpas (Atendimento) / Compensação (Itens da venda)
	- Pedido de desculpas (Atendimento) / Compensação (Itens da venda + Reposição/Troca/Devolução valor)
	- Pedido de desculpas (Demora no conserto) / Compensação (Cortesia do conserto/Mão de obra)
Pedido de desculpas + Informação	- Pedido de desculpas (Atendimento) / Informação (Recomendação e Orientações sobre autorizada)
	- Pedido de desculpas (Atendimento) / Informação (Status/Acompanhamento de conserto ou pedido)
	- Pedido de desculpas (Demora na entrega/conserto) / Informação (Status/Acompanhamento de conserto ou pedido)
	- Pedido de desculpas (Demora no conserto) / Informação (Status/Acompanhamento de garantia)

Fonte: A autora (2021)

A fim de demonstrar como foi realizado a tabulação e estruturação dos dados de reclamações da fabricante, a seguir será apresentada a figura que ilustra como os contatos foram organizados para que pudessem ser analisados estatisticamente.

Figura 2 – Ilustração do tratamento dos dados de reclamação

ID	TÁTICA RECUPERAÇÃO	DESVIO	ANO	SATISFAÇÃO - TRATAMENTO	SATISFAÇÃO - PRAZO
1	Compensação	Simple	2021	Muito Satisfeito	Muito Satisfeito
2	Informação	Duplo	2021	Insatisfeito	Insatisfeito
3	Compensação	Duplo	2021	Muito Satisfeito	Muito Satisfeito
4	Compensação	Duplo	2021	Muito Satisfeito	Muito Satisfeito
5	Informação	Simple	2021	Satisfeito	Satisfeito
6	Compensação	Simple	2021	Muito Satisfeito	Muito Satisfeito
7	Informação (Garantia)	Simple	2021	Regular	Regular
8	Informação	Simple	2021	Muito Satisfeito	Muito Satisfeito
9	Compensação	Duplo	2021	Satisfeito	Satisfeito
10	Pedido de desculpas / Pedido de desculpas + Tática adicional	Duplo	2021	Muito Satisfeito	Muito Satisfeito
11	Compensação	Duplo	2021	Muito Satisfeito	Muito Satisfeito
12	Informação	Duplo	2021	Muito Satisfeito	Muito Satisfeito
13	Compensação	Duplo	2021	Satisfeito	Satisfeito
14	Compensação	Simple	2021	Muito Satisfeito	Muito Satisfeito
15	Compensação	Duplo	2021	Muito Satisfeito	Muito Satisfeito
16	Informação	Simple	2021	Satisfeito	Satisfeito
17	Pedido de desculpas / Pedido de desculpas + Tática adicional	Simple	2021	Muito Satisfeito	Muito Satisfeito
18	Informação	Duplo	2021	Satisfeito	Insatisfeito
19	Informação (Garantia)	Simple	2021	Insatisfeito	Insatisfeito
20	Pedido de desculpas / Pedido de desculpas + Tática adicional	Simple	2021	Muito Satisfeito	Muito Satisfeito

Fonte: A autora (2021)

Ainda, de forma a ilustrar resumidamente a proporção das táticas de recuperação em razão dos protocolos analisados foi incluída tabela que ilustra esta distribuição.

Tabela 2 – Resumo da representatividade das táticas de recuperação

Tática de recuperação	Quantidade de protocolos (%)
Compensação	24%
Informação	53%
Informação (Garantias)	13%
Pedido de desculpas + Tática adicional	9%

Fonte: A autora (2021)

A partir destes dados, foram realizadas análises estatísticas visando realizar um comparativo das tratativas de simples e duplo desvio e analisar a satisfação do cliente final que serão apresentados posteriormente.

4.3 MENSURAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Marconi e Lakatos (2017) definem que “o papel do método estatístico é, antes de tudo, fornecer uma descrição quantitativa da sociedade, considerada como um todo organizado.” (MARCONI; LAKATOS, 2017, p. 115).

Desta forma, considerando as explicações referente à análise estatística, a presente pesquisa buscou analisar por métodos quantitativos o impacto das aplicações das táticas de recuperação em cenários de duplo desvio. Estas informações foram mensuradas com o propósito de estudar a avaliação da satisfação com relação às reclamações junto à fabricante. Os dados foram estruturados e analisados por meio de métodos estatísticos a fim de que fosse possível compreender

as reclamações dos consumidores, bem como as relações entre variáveis deste fenômeno, conforme descrito por Marconi e Lakatos (2017).

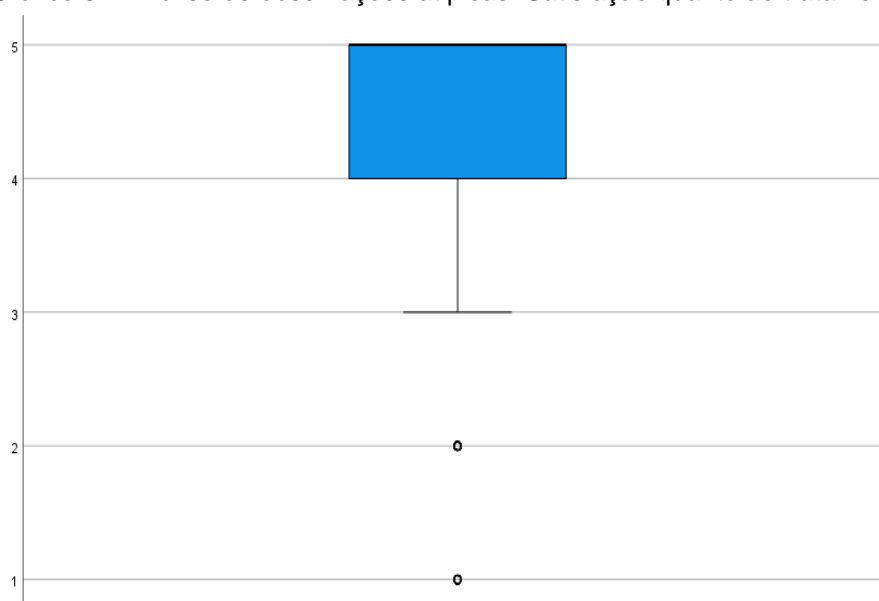
Após a categorização e tabulação dos dados, por meio da utilização do software estatístico *Statistical Package for the Social Sciences 28.0* (SPSS) para *Microsoft Windows*, foi dada continuidade a análise dos dados coletados quanto à satisfação na tratativa e no prazo para verificação das ocorrências de desvio simples e duplo desvio junto à fabricante.

Dada a necessidade de prosseguir com os testes estatísticos, faz-se necessário verificar a normalidade, a homoscedasticidade, a presença de dados ausentes e atípicos, conforme disposto na pesquisa de Basso (2012) bem como na análise de Hair *et al.* (2009).

Quanto à identificação de observações atípicas dos dados, conforme Basso (2012) e Hair *et al.* (2009), valores $>|3|$ poderiam ser considerados atípicos. Desta forma, foram analisados para a satisfação quanto ao tratamento e prazo a variação interquartil $>|3|$ e não foram identificadas observações atípicas maiores que o valor estimado, pois esta identificação é demarcada graficamente com um asterisco, conforme IBM CORPORATION ([2016c]). Considerando as pesquisas anteriormente citadas, assim, não foram eliminados resultados nesta análise.

É possível observar a análise interquartil no que tange a satisfação quanto ao tratamento:

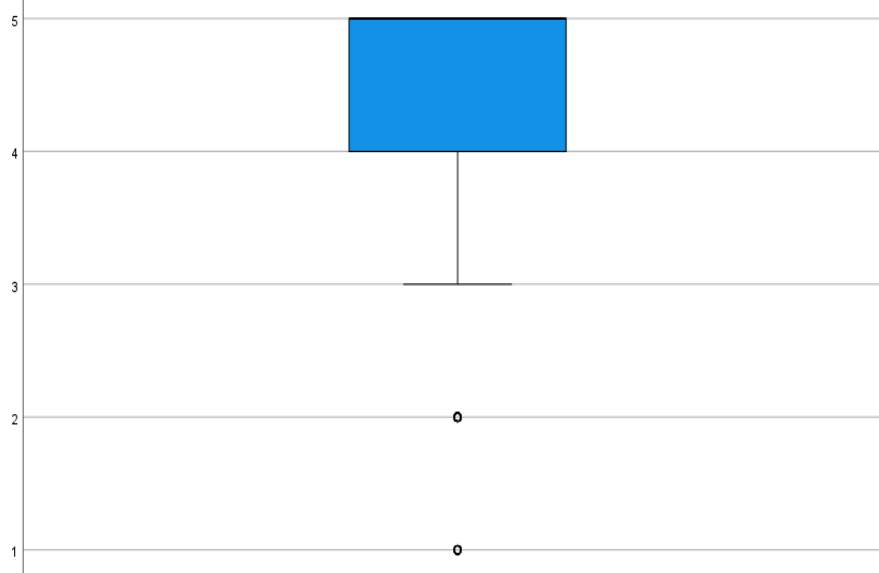
Gráfico 3 – Análise de observações atípicas: Satisfação quanto ao tratamento



Fonte: A autora (2021)

Da mesma forma, segue registro da análise interquartil da avaliação de satisfação relativo ao prazo:

Gráfico 4 – Análise de observações atípicas: Satisfação quanto ao prazo



Fonte: A autora (2021)

Ainda, quanto à questão de dados ausentes, apenas um resultado estava incompleto relativo à avaliação de satisfação quanto ao prazo e foi eliminado a fim de não impactar na análise das tratativas de reclamação.

Quanto à verificação da normalidade da amostra, faz-se necessária a análise visto que a distribuição dos dados infere importantes considerações ao realizar teste paramétricos (RAZALI; WAH, 2011). Os autores Razali e Wah (2011) destacam que o teste *Shapiro-Wilk* é passível de realização em amostras que possuem o n entre os valores de 3 a 5000.

Em sua pesquisa destacam que o teste *Shapiro-Wilk* apresentou poder significativo sobre a normalidade de todas as alternativas testadas assim como na pesquisa de Torman, Coster e Riboldi (2012), com base nestas informações, este teste foi escolhido para a presente análise. Abaixo, é possível observar o teste de normalidade da amostra:

Tabela 3 – Teste de normalidade – Satisfação quanto ao tratamento e prazo

Satisfação	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Tratamento	0,285	401	<,001	0,743	401	<,001
Prazo	0,286	401	<,001	0,741	401	<,001

^a Correlação de Significância de Lilliefors

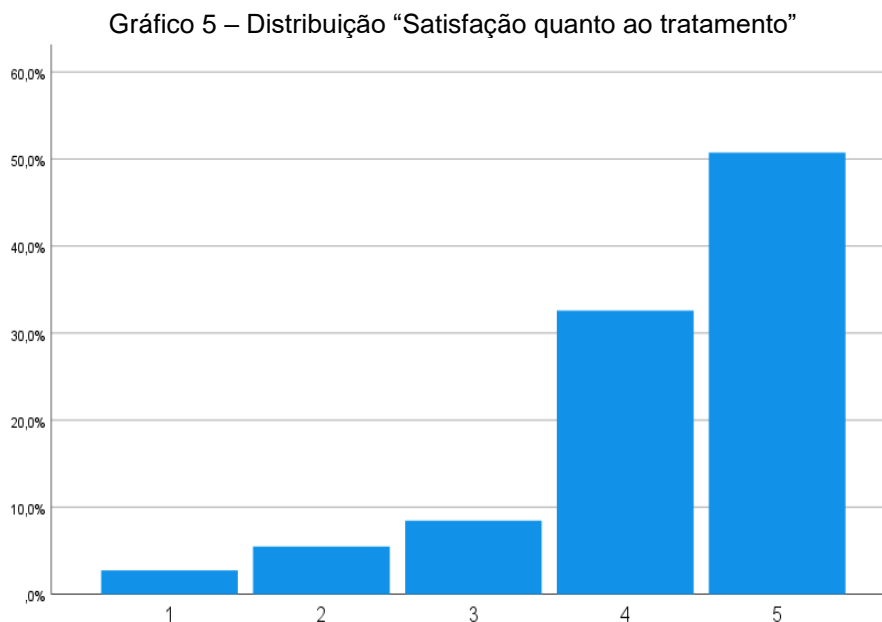
Fonte: A autora (2021)

Por meio do resultado obtido, é possível constatar a não normalidade na distribuição das variáveis tanto para a satisfação quanto ao tratamento (SW= 0,743; $p < 0,001$) e quanto ao prazo (SW=0,741 $p < 0,001$). Desta forma, a hipótese de normalidade não foi acatada nesta amostra. Lumley *et al.* (2002) ao analisar grandes conjuntos de dados da área da saúde concluem sobre a normalidade que:

Estes estatísticos formais para normalidade são especialmente indesejáveis, pois terão baixo poder nas pequenas amostras onde a distribuição é importante e alto poder apenas em grandes amostras onde a distribuição não é importante. (LUMLEY *et al.*, 2002, p. 166, tradução nossa)

Os autores Lumley *et al.* (2002) ressaltam que os testes paramétricos, como o teste t, em amostras grandes mostram-se alternativas viáveis mesmo em condições de não normalidade, considerando como amostras suficiente grandes a partir de 100. No caso da presente pesquisa, ao todo foram coletados 401 dados referente às reclamações da fabricante. Em razão desta condição, considerando as contribuições de Lumley *et al.* (2002) foi dado seguimento as verificações a fim de possibilitar inferências estatísticas sobre o conjunto de dados coletado.

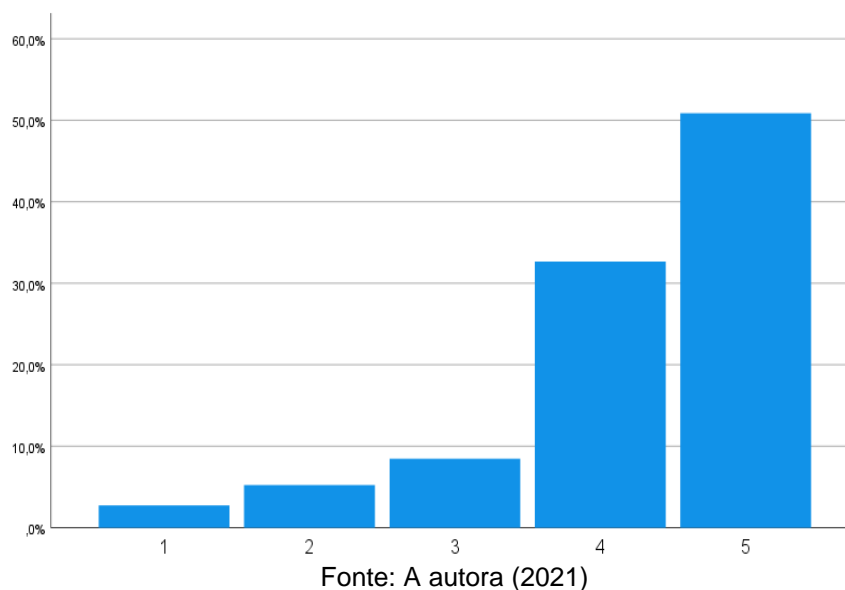
Na ilustração abaixo, é possível observar graficamente a distribuição dos dados quanto à satisfação no que tange o tratamento da reclamação:



Fonte: A autora (2021)

Da mesma forma, é possível observar também a distribuição da satisfação quanto ao prazo de resposta da amostra:

Gráfico 6 – Distribuição “Satisfação quanto ao prazo”



Ainda, foi realizado a análise para identificar uma possível correlação entre as variáveis satisfação relativa ao tratamento e prazo. Assim a correlação de Pearson evidenciou que há uma correlação positiva forte entre a satisfação quanto ao tratamento e quanto ao prazo ($\rho=0,979$; $p<0,01$) conforme classificação de Dancey e Reidy (2007 *apud* AKOGLU, 2018).

A seguir serão apresentadas as análises de homoscedasticidade (por meio da aplicação do teste de Levene) bem com os testes estatísticos referentes às reclamações de simples e duplo desvios junto a fabricante de ferramentas motorizadas.

5 RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos mediante a análise das reclamações de simples e duplo desvio junto aos contatos recebidos via central de relacionamento da empresa fabricante mediante a avaliação do consumidor.

Para fins da análise do tamanho de efeito dos resultados apresentados foi realizado o cálculo do d de Cohen cujos critérios de classificação do tamanho de efeito foram estabelecidos de acordo com Sawilowsky (2009), dentro do intervalo de confiança (95%).

Primeiramente, tendo em vista a necessidade de entender a ocorrência do duplo desvio e o impacto no nível de satisfação quanto ao prazo de resolução e quanto ao tratamento da reclamação, este último considerando apenas a satisfação com a tratativa e não a satisfação acumulada com a empresa, conforme Gelbrich e Roschk (2011), foi realizado um teste t para amostras independentes de forma a comparar a média dos grupos (desvio simples e duplo desvio), conforme Oliveira (2008) cujas variâncias iguais assumidas.

Tabela 4 – Teste de Levene e Teste t – Satisfação x Tipo de desvio

Satisfação	Desvio	N	Média/ Desvio Padrão	Levene		Teste-t para Igualdade de Médias		
				Z	Sig.	t	df	Sig. Bilateral p
Tratamento	Simple	269	4,32 (0,943)	2,918	0,088	2,481	399	0,013
	Duplo	132	4,05 (1,100)					
Prazo	Simple	269	4,32 (0,932)	3,831	0,051	2,494	399	0,013
	Duplo	132	4,06 (1,103)					

Fonte: A autora (2021)

Conforme tabela acima, é possível constatar que o teste de Levene que mede a homoscedasticidade das variâncias atende a hipótese nula, evidenciando a igualdade para satisfação quanto ao tratamento (Levene=2,918; $p=0,088$) e prazo (Levene=3,831; $p=0,051$). Dando seguimento ao teste t , este evidenciou que, em média, as avaliações de desvios simples apresentaram uma diferença estatística significativa comparado às avaliações do grupo de duplo desvio ($t(399)=2,481$; $p<0,05$). Quanto à satisfação relativa ao prazo, constata que, em média, as avaliações de desvios simples apresentaram uma diferença estatística significativa comparada às avaliações de duplo desvio ($t(399)=2,494$; $p<0,05$).

Ao analisar o tamanho de efeito do teste t apresentado, foi realizado o cálculo do d de Cohen no qual constata-se que a satisfação quanto ao tratamento para desvio simples ($M=4,32$) é maior que a avaliação das ocorrências de duplo desvio ($M=4,05$; $p<0,05$; $d=0,264$). Para as tratativas quanto ao prazo, as ocorrências de desvio simples ($M=4,32$) apresentaram uma média maior que as de duplo desvio ($M=4,06$; $p<0,05$; $d= 0,265$), ambas as análises de satisfação quanto ao tratamento apresentando um efeito pequeno. Desta forma, incorre-se que houve diferença estatística nas satisfações quanto ao tratamento nos casos em que houve desvio simples e duplo desvio na satisfação final do consumidor.

Constata-se assim que para as tratativas resolvidas diretamente com a central de relacionamento e com o ponto de venda autorizado, tiveram uma média de avaliação maior quanto à satisfação no tratamento, destacando que quando a resolução é dada diretamente sem o desvio na tratativa, há um maior impacto positivo para o consumidor.

Em razão da reestruturação da responsabilidade da gestão das reclamações na fabricante, passando a ser um processo totalmente pertencente à área de pós-venda em 2021, foi realizado um teste t para verificar se esta mudança teve efeito significativo na satisfação das reclamações analisadas em 2021 em comparação ao ano de 2020. Abaixo, seguem as médias de avaliação de ambos os anos no que tange à satisfação quanto ao prazo de tratamento e prazo.

Tabela 5 – Teste de Levene e Teste t – Satisfação x Ano

Satisfação	Ano	N	Média/ Desvio Padrão	Levene		Teste-t para Igualdade de Médias		
				Z	Sig.	t	df	Sig. Bilateral p
Tratamento	2020	233	4,20 (1,002)	0	0,995	-0,75	399	0,453
	2021	168	4,27 (1,007)					
Prazo	2020	233	4,21 (0,993)	3,831	0,933	-0,63	399	0,53
	2021	168	4,27 (1,007)					

Fonte: A autora (2021)

Como foi possível observar, para ambos os tipos de satisfação houve um aumento na média quanto à satisfação na percepção do consumidor no ano de 2021. A fim de verificar se este resultado teve efeito significativo sobre a tratativa das reclamações, foi realizado primeiramente o teste de Levene para verificação de homogeneidade de variâncias que constatou a igualdade nas avaliações da satisfação quanto ao tratamento (Levene=0,000; $p=0,995$) e prazo (Levene=0,007; $p=0,933$).

O teste t constatou que em média as avaliações de simples e duplo desvio quanto ao tratamento no ano de 2020 não apresentaram diferença estatística relevante em comparação aos contatos de 2021 ($t(399)=-0,752$; $p>0,05$). Da mesma forma a satisfação quanto ao prazo não apresentou diferença significativa nas tratativas de 2020 em comparação as de 2021 ($t(399)= -0,628$; $p>0,05$). Em razão do resultado não apresentar significância estatística, não foi dada continuidade a análise do efeito por meio do cálculo de d de Cohen.

Assim, em ambos os anos, a avaliação por parte do consumidor teve efeitos similares, apesar do aumento da média no ano de 2021. Assim, não é possível inferir que a reestruturação da área de pós-venda teve efeito direto na percepção de satisfação do consumidor.

A seguir serão especificados os testes realizados para analisar a relação entre as táticas de recuperação (compensação, pedido de desculpas e informação) e a satisfação nas tratativas de reclamação da fabricante.

5.1 SATISFAÇÃO COM O TRATAMENTO

A fim de entender o impacto da ocorrência de duplo desvio e do emprego das táticas de recuperação (compensação, pedido de desculpas e informação) na satisfação quanto ao tratamento foi calculada a ANOVA.

Destaca-se que o teste de normalidade, descrito anteriormente, constatou a não normalidade na distribuição das variáveis, porém conforme autores Lumley *et al.* (2002), foi dado seguimento ao teste em razão do tamanho amostral possibilitar a realização de um teste paramétrico. Após isto, foi realizado o cálculo de homoscedasticidade, por meio do teste de Levene, constatando que a variável rejeita a hipótese nula estabelecendo não igualdade para a avaliação da satisfação quanto ao tratamento (Levene=2,830; $p=0,016$).

Desta forma, tendo em vista que há a necessidade de atender um dos quesitos para realização do teste, conforme achados de Lumley *et al.* (2002) prosseguiu-se com a realização do teste ANOVA, pois possibilita comparar dois grupos, conforme Alin e Kurt (2006).

Primeiramente, foi analisado a aplicação das táticas de recuperação como a compensação, pedido de desculpas e informação, nesta análise foram considerados os processos de garantia dentro das táticas de informação para fins de cálculo.

Posteriormente, foram realizados os testes considerando os processos de garantia de forma separada da informação a fim de analisar sua efetividade.

Por meio do calcula da ANOVA, foi possível verificar a interação entre o tipo de desvio identificado, a tática de recuperação adotada e seu impacto na satisfação quanto ao tratamento. Conforme tabela abaixo, é possível identificar que a interação entre a tática de recuperação e o desvio, aceita a hipótese nula de que não há interação significativa entre ambas [$F(2,395) = 2,538$; $p > 0,05$]. Desta forma, não é possível incorrer que em média o tipo de desvio teve interação com as táticas de compensação, pedido de desculpas e informação e vice-versa. De toda forma, optou-se por verificar a interação entre ambos no contexto de desvio simples e duplo desvio para entender com maior profundidade a interação.

Tabela 6 – Teste 1: Teste de efeito entre os grupos

Origem	Tipo III Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.	Eta parcial quadrado
Modelo corrigido	24,562 ^a	5	4,912	5,129	0,000	0,061
Intercepto	3861,030	1	3861,030	4031,151	0,000	0,911
DESVIO	0,621	1	0,621	0,648	0,421	0,002
TÁTICA_RECUPERAÇÃO	17,500	2	8,750	9,135	<0,001	0,044
TÁTICA_RECUPERAÇÃO	4,862	2	2,431	2,538	0,080	0,013
* GRUPO						
Padrão	378,330	395	0,958			
Total	7576,000	401				
Total corrigido	402,893	400				

a. R Quadrado = ,061 (R Quadrado Ajustado = ,049)

Fonte: A autora (2021)

Primeiramente foi realizado o teste de *Post Hoc* de Bonferroni para analisar a significância do desempenho da tática de recuperação em sua totalidade na satisfação quanto ao tratamento em razão do resultado da ANOVA [$F(2,395) = 9,135$; $p < 0,05$]. Foi possível constatar que em média a satisfação quanto ao tratamento na aplicação da tática de compensação ($M=4,51$) apresenta diferença estatística comparada a informação ($M=4,10$; $p=0,002$; $d=0,42$), cujo tamanho de efeito é considerado pequeno. Porém ambos têm o mesmo efeito na satisfação ao empregar o pedido de desculpas.

Tabela 7 – Teste 1: Bonferroni por Tática de recuperação

Tática de recuperação (I)	Tática de recuperação (J)	Média (I)	Média (J)	Diferença média (I-J)	Estatística do teste Padrão	Sig.
Compensação	Informação	4,51	4,1	,40*	0,116	0,002
	Pedido de desculpas	4,51	4,42	0,08	0,187	1
Informação	Compensação	4,1	4,51	-,40*	0,116	0,002
	Pedido de desculpas	4,1	4,42	-0,32	0,17	0,181
Pedido de desculpas	Compensação	4,42	4,51	-0,08	0,187	1
	Informação	4,42	4,1	0,32	0,17	0,181

Fonte: A autora (2021)

A fim de entender as implicações da aplicação das táticas de recuperação nas situações de desvio separadamente foi realizado teste *Post Hoc* no qual foi verificado que em média a satisfação quanto ao tratamento ao aplicar a tática de informação é diferente das demais apenas no contexto de duplo desvio ($M=3,80$) evidenciando que sua aplicação foi menos efetiva que a compensação ($M=4,53$; $p=0,001$; $d=0,68$) e o pedido de desculpas ($M=4,47$; $p=0,046$; $d=0,59$), ambos tamanhos de efeito classificados como médio.

Tabela 8 – Teste 1: Bonferroni - Desvio x Tática de recuperação

Desvio	Tática de recuperação (I)	Tática de recuperação (J)	Média (I)	Média (J)	Diferença média (I-J)	Estatística do teste Padrão	Sig.
Desvio Simples	Compensação	Informação	4,49	4,24	0,249	0,142	0,237
		Pedido de desculpas	4,49	4,39	0,101	0,237	1,000
	Informação	Compensação	4,24	4,49	-0,249	0,142	0,237
		Pedido de desculpas	4,24	4,39	-0,148	0,217	1,000
Duplo Desvio	Compensação	Informação	4,53	3,80	,731*	0,203	0,001
		Pedido de desculpas	4,53	4,47	0,065	0,306	1,000
	Informação	Compensação	3,80	4,53	-,731*	0,203	0,001
		Pedido de desculpas	3,80	4,47	-,667*	0,274	0,046
Pedido de desculpas	Compensação	4,47	4,53	-0,065	0,306	1,000	
	Informação	4,47	3,80	,667*	0,274	0,046	

Fonte: A autora (2021)

Abaixo, consta o *Post Hoc* comparando a tática em ambos os tipos de desvio, evidenciando a significância estatística da aplicação da informação nas tratativas de desvio simples ($M=4,24$) em comparação às de duplo desvio ($M=3,80$; $p=0,001$; $d=0,42$), cujo efeito foi dado como pequeno.

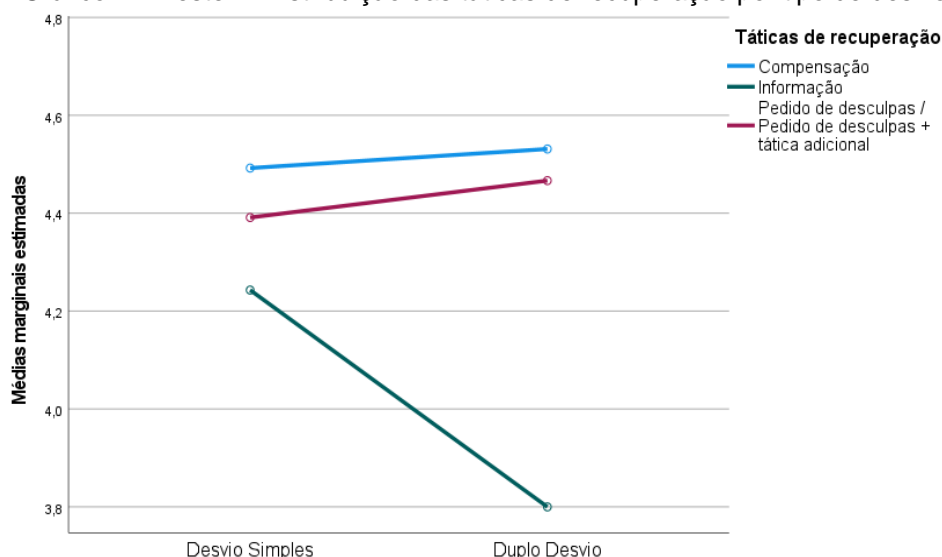
Tabela 9 – Teste 1: Bonferroni - Tática de recuperação x Desvio

Tática de recuperação	Desvio (I)	Desvio (J)	Média (I)	Média (J)	Diferença média (I-J)	Estatística do teste Padrão	Sig.
Compensação	Simple	Duplo	4,49	4,53	-0,039	0,211	0,854
	Duplo	Simple	4,53	4,49	0,039	0,211	0,854
Informação	Simple	Duplo	4,24	3,8	,443*	0,129	0,001
	Duplo	Simple	3,8	4,24	-,443*	0,129	0,001
Pedido de desculpas	Simple	Duplo	4,39	4,47	-0,075	0,325	0,817
	Duplo	Simple	4,47	4,39	0,075	0,325	0,817

Fonte: A autora (2021)

Abaixo, consta o gráfico de distribuição médias das táticas de recuperação, considerando o tipo de desvio identificado possibilitando assim uma análise gráfica das reclamações analisadas junto à fabricante.

Gráfico 7 – Teste 1: Distribuição das táticas de recuperação por tipo de desvio



Fonte: A autora (2021)

Dada a relação entre a satisfação quanto ao tratamento e a tática de recuperação empregada, buscou-se entender qual o impacto da garantia nas táticas de recuperação tendo em vista que envolve decisões de garantia e não apenas a comunicação do *status* da garantia e para entender se as tratativas de garantia têm impacto na satisfação quanto as táticas de informação em razão dos resultados do teste anterior. Desta forma, foi realizado novamente um teste de ANOVA para analisar as seguintes táticas: compensação, pedido de desculpas, informação e garantia.

Desta forma, procedeu-se primeiramente com o teste de Levene, o qual identificou que a variável rejeita a hipótese nula quanto à igualdade no que se refere à satisfação quanto ao tratamento (Levene=2,176; p=0,035). Quanto ao atendimento

dos requisitos do teste, conforme achados de Lumley *et al.* (2002), deu-se continuidade a realização do teste ANOVA.

Assim como no teste anterior apresentado, foi constatado que a interação entre o desvio [$F(1,393) = 0,762$; $p > 0,05$] e a tática adotada obedeceram aos critérios da hipótese nula de que não há relação direta na satisfação [$F(3,393) = 0,902$; $p > 0,05$]. Porém, dada a complexidade desta interação e em razão dos resultados obtidos, optou-se por realizar a análise da interação em ambos os contextos de desvio.

Além disto, em razão dos resultados apresentados da ANOVA quanto à aplicação da tática de recuperação na satisfação [$F(3,393) = 8,120$; $p < 0,05$], foi realizado o teste *Post Hoc* de Bonferroni a fim de comparar e entender a efetividade global das táticas analisadas. Na tabela abaixo, é possível observar os resultados do teste:

Tabela 10 – Teste 2: Teste de efeito entre os grupos

Origem	Tipo III Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.	Eta parcial quadrado
Modelo corrigido	32,186 ^a	7	4,598	4,875	<0,001	0,080
Intercepto	4188,827	1	4188,827	4440,734	<0,001	0,919
DESVIO	0,718	1	0,718	0,762	0,383	0,002
TÁTICA_RECUPERAÇÃO	24,360	3	8,120	8,608	<0,001	0,062
DESVIO *	2,551	3	0,850	0,902	0,440	0,007
TÁTICA_RECUPERAÇÃO						
Padrão	370,707	393	0,943			
Total	7576,000	401				
Total corrigido	402,893	400				

a. R Quadrado = ,080 (R Quadrado Ajustado = ,063)

Fonte: A autora (2021)

O teste de *Post Hoc* da análise global das táticas de recuperação traz que em média a nota quanto à satisfação ao adotar a tática de garantia ($M=3,63$) é diferente do emprego da compensação ($M=4,51$; $p < 0,001$; $d=0,90$), informação ($M=4,21$; $p < 0,001$; $d=0,56$) e do pedido de desculpas ($M=4,42$; $p=0,001$; $d=0,65$). Assim, foi possível inferir que a garantia foi uma tática menos efetiva comparada as demais, cujo tamanho de efeito foi classificado como grande comparado a compensação e médio em comparação as demais táticas. Nesta análise a compensação, informação e pedido de desculpas não diferiram estatisticamente entre si ($p > 0,05$).

Tabela 11 – Teste 2: Bonferroni por Tática de recuperação

Tática de recuperação (I)	Tática de recuperação (J)	Média (I)	Média (J)	Diferença média (I-J)	Estatística do teste Padrão	Sig.
Compensação	Informação	4,51	4,21	0,29	0,119	0,090
	Pedido de desculpas	4,51	4,42	0,08	0,186	1,000
	Garantia	4,51	3,63	,87*	0,167	<0,001
Informação	Compensação	4,21	4,51	-0,29	0,119	0,090
	Pedido de desculpas	4,21	4,42	-0,21	0,171	1,000
	Garantia	4,21	3,63	,58*	0,150	<0,001
Pedido de desculpas	Compensação	4,42	4,51	-0,08	0,186	1,000
	Informação	4,42	4,21	0,21	0,171	1,000
	Garantia	4,42		,79*	0,207	0,001
Garantia	Compensação	3,63	4,51	-,87*	0,167	<0,001
	Informação	3,63	4,21	-,58*	0,150	<0,001
	Pedido de desculpas	3,63	4,42	-,79*	0,207	0,001

Fonte: A autora (2021)

Dada a análise do empenho global das táticas de recuperação, procedeu-se com a realização do teste de *Post Hoc* de forma a analisar a efetividade da aplicação considerando os contextos de desvio simples e duplo desvio individualmente. Os resultados trazem que em média a satisfação ao adotar a tática de garantia ($M=3,56$) apresenta diferença estatística da tática de pedido de desculpas apenas no contexto de duplo desvio ($M=4,47$; $p=0,016$; $d=0,72$), cujo tamanho de efeito é considerado médio.

Em comparação com a tática de compensação, a garantia apresenta diferença para ambos os tipos de desvio. No desvio simples, a garantia ($M=3,78$) teve uma efetividade menor cujo efeito foi considerado grande em comparação à compensação ($M=4,49$; $p=0,036$; $d=0,86$) e nos casos de duplo desvio a garantia ($M=3,56$) foi menos efetiva em comparação à compensação cujo efeito foi também considerado como grande ($M=4,53$; $p<0,001$; $d=0,85$).

Assim, a garantia apresenta uma média menor e, conseqüentemente, mostra-se uma solução menos efetiva nas situações descritas anteriormente. Quanto às demais táticas (compensação, pedido de desculpas e informação), nesta análise não diferem estatisticamente entre si, tendo o mesmo efeito na satisfação ($p>0,05$).

Tabela 12 – Teste 2: Bonferroni - Desvio x Tática de recuperação

Desvio	Tática de recuperação (I)	Tática de recuperação (J)	Média (I)	Média (J)	Diferença média (I-J)	Estatística do teste Padrão	Sig.
Desvio Simples	Compensação	Informação	4,49	4,29	0,198	0,142	0,995
		Pedido de desculpas	4,49	4,39	0,101	0,236	1,000
		Garantia	4,49	3,78	,715*	0,259	0,036
	Informação	Compensação	4,29	4,49	-0,198	0,142	0,995
		Pedido de desculpas	4,29	4,39	-0,097	0,216	1,000
		Garantia	4,29	3,78	0,517	0,241	0,197
	Pedido de desculpas	Compensação	4,39	4,49	-0,101	0,236	1,000
		Informação	4,39	4,29	0,097	0,216	1,000
		Garantia	4,39	3,78	0,614	0,306	0,272
	Garantia	Compensação	3,78	4,49	-,715*	0,259	0,036
		Informação	3,78	4,29	-0,517	0,241	0,197
		Pedido de desculpas	3,78	4,39	-0,614	0,306	0,272
Duplo Desvio	Compensação	Informação	4,53	3,96	0,570	0,219	0,057
		Pedido de desculpas	4,53	4,47	0,065	0,304	1,000
		Garantia	4,53	3,56	,972*	0,239	0,000
	Informação	Compensação	3,96	4,53	-0,570	0,219	0,057
		Pedido de desculpas	3,96	4,47	-0,506	0,285	0,462
		Garantia	3,96	3,56	0,402	0,215	0,374
	Pedido de desculpas	Compensação	4,47	4,53	-0,065	0,304	1,000
		Informação	4,47	3,96	0,506	0,285	0,462
		Garantia	4,47	3,56	,908*	0,301	0,016
	Garantia	Compensação	3,56	4,53	-,972*	0,239	0,000
		Informação	3,56	3,96	-0,402	0,215	0,374
		Pedido de desculpas	3,56	4,47	-,908*	0,301	0,016

Fonte: A autora (2021)

Ainda, é possível observar que mesmo havendo diferença estatística nas tratativas de duplo desvio nas táticas de garantia, conforme tabela anterior, ao comparar a aplicação da tática em ambos os desvios, apenas a informação apresenta diferença estatisticamente significativa pequena entre o desvio simples ($M=4,29$) e duplo desvio ($M=3,96$; $p=0,033$; $d=0,35$).

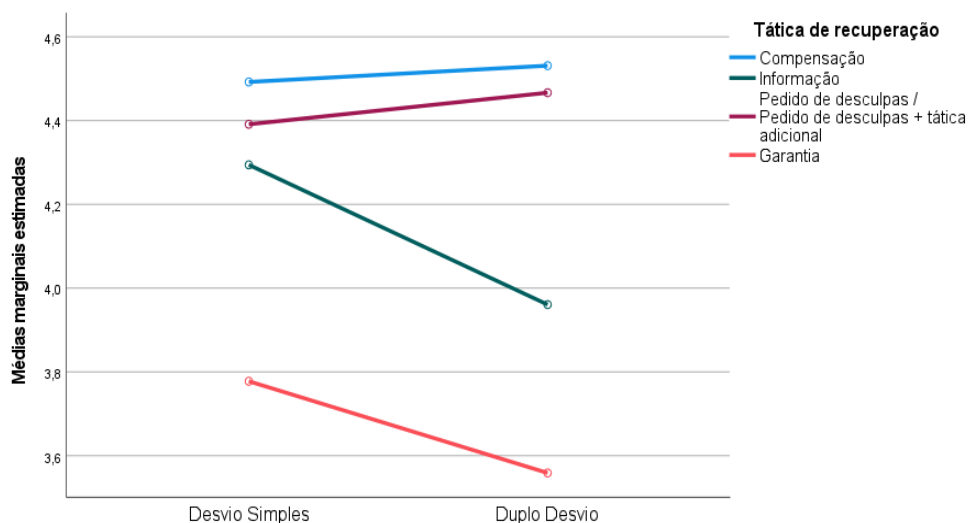
Tabela 13 – Teste 2: Bonferroni: Tática de recuperação x Desvio

Tática de recuperação	Desvio (I)	Desvio (J)	Média (I)	Média (J)	Diferença média (I-J)	Estatística do teste Padrão	Sig.
Compensação	Simples	Duplo	4,49	4,53	-0,039	0,210	0,853
	Duplo	Simples	4,53	4,49	0,039	0,210	0,853
Informação	Simples	Duplo	4,29	3,96	,334*	0,156	0,033
	Duplo	Simples	3,96	4,29	-,334*	0,156	0,033
Pedido de desculpas	Simples	Duplo	4,39	4,47	-0,075	0,322	0,815
	Duplo	Simples	4,47	4,39	0,075	0,322	0,815
Garantia	Simples	Duplo	3,78	3,56	0,219	0,283	0,440
	Duplo	Simples	3,56	3,78	-0,219	0,283	0,440

Fonte: A autora (2021)

As médias identificadas em razão da ANOVA podem ser verificados abaixo:

Gráfico 8 – Teste 2: Distribuição das táticas de recuperação por tipo de desvio



Fonte: A autora (2021)

A seguir serão detalhadas à avaliação da satisfação referente ao prazo de tratamento da reclamação.

5.2 SATISFAÇÃO COM O PRAZO

Além de entender o impacto das táticas de recuperação (compensação, pedido de desculpas e informação) dada a ocorrência de desvio simples e duplo desvio na satisfação quanto ao tratamento, é importante entender se estes aspectos têm algum efeito também sobre a percepção de satisfação quanto ao prazo da tratativa. Desta forma, foi realizada a ANOVA para analisar os dados estatisticamente.

A fim de verificar a homoscedasticidade dos dados, foi realizado o teste de Levene, no qual resultou que a variável não atende a hipótese nula na qual é estabelecida igualdade para a avaliação da satisfação quanto ao prazo (Levene=3,247; $p=0,007$). Além disto, quanto à normalidade, os dados apresentaram distribuição não normal, mas conforme pesquisa de Lumley *et al.* (2002), foi dado seguimento ao teste em razão do tamanho amostral possibilitar a realização de um teste paramétrico.

Desta forma, prosseguiu-se com a realização da comparação da efetividade das táticas de compensação, pedido de desculpas e informação, este último contemplando também as resoluções de garantia. Após, optou-se também por

analisar a aplicação de garantia de forma separada da informação, assim, foram analisadas as demais táticas informadas junto à garantia.

Ao analisar os efeitos entre a tática de recuperação e o desvio na satisfação quanto ao prazo, identificou-se que não foi identificada relação entre a tática de recuperação e o desvio identificado [$F(2,395) = 2,195$; $p > 0,05$]. Ainda, em razão dos resultados obtidos com relação a esta interação e a fim de entender a complexidade dos dados, optou-se por realizar a análise da interação considerando separadamente ambos os contextos de desvio identificados. Abaixo é possível observar os resultados obtidos:

Tabela 14 – Teste 3: Teste de efeito entre os sujeitos

Origem	Tipo III Soma dos		Quadrado Médio	Z	Sig.	Eta parcial quadrado
	Quadrados	df				
Modelo corrigido	24,514 ^a	5	4,903	5,178	<0,001	0,062
Intercepto	3890,492	1	3890,492	4109,167	<0,001	0,912
DESVIO	0,938	1	0,938	0,990	0,320	0,003
TÁTICA_RECUPERAÇÃO	17,893	2	8,946	9,449	<0,001	0,046
DESVIO *	4,157	2	2,078	2,195	0,113	0,011
TÁTICA_RECUPERAÇÃO						
Padrão	373,979	395	0,947			
Total	7597,000	401				
Total corrigido	398,494	400				

a. R Quadrado = ,062 (R Quadrado Ajustado = ,050)

Fonte: A autora (2021).

Primeiramente, em razão da significância apresentada na aplicação das táticas de recuperação na satisfação quanto ao prazo [$F(2,395) = 9,449$; $p < 0,05$] foi realizado o teste *Post Hoc* de Bonferroni de forma a entender o desempenho de forma geral das táticas de recuperação (compensação, informação e pedido de desculpas).

O teste de *Post Hoc* concluiu que em média a satisfação referente ao prazo de tratativa mediante a aplicação da compensação ($M=4,51$) difere da tática de informação ($M=4,11$; $p= 0,002$; $d=0,41$) apresentando uma efetividade maior cujo tamanho de efeito foi classificado como pequeno. Ainda, foi possível verificar que o pedido de desculpas não difere de forma significativa das demais táticas ($p > 0,05$).

Tabela 15 – Teste 3: Bonferroni por Tática de recuperação

Tática de recuperação (I)	Tática de recuperação (J)	Média (I)	Média (J)	Diferença média (I-J)	Estatística do teste Padrão	Sig.
Compensação	Informação	4,51	4,11	,40*	0,115	0,002
	Pedido de desculpas	4,51	4,47	0,03	0,186	1,000
Informação	Compensação	4,11	4,51	-,40*	0,115	0,002
	Pedido de desculpas	4,11	4,47	-0,37	0,169	0,089
Pedido de desculpas	Compensação	4,47	4,51	-0,03	0,186	1,000
	Informação	4,47	4,11	0,37	0,169	0,089

Fonte: A autora (2021)

Dando seguimento a análise, foi realizada a comparação do emprego das táticas de recuperação conforme o desvio identificado através do teste de *Post Hoc*. Os resultados destacam que em média a satisfação referente ao prazo de tratativa mediante a aplicação da compensação (M=4,53) difere da tática de informação apenas no duplo desvio (M=3,81; $p= 0,001$; $d=0,66$), cujo tamanho de efeito foi considerado médio. Destaca-se assim que em média a aplicação da informação neste caso teve uma efetividade menor comparada a compensação. Ainda foi verificado que o pedido de desculpas não difere de forma significativa das demais táticas em ambos os desvios ($p>0,05$).

Tabela 16 – Teste 3: Bonferroni - Desvio x Tática de recuperação

Desvio	Tática de recuperação (I)	Tática de recuperação (J)	Média (I)	Média (J)	Diferença média (I-J)	Estatística do teste Padrão	Sig.
	Compensação	Informação	4,49	4,24	0,249	0,141	0,232
		Pedido de desculpas	4,49	4,48	0,014	0,236	1,000
Desvio Simples	Informação	Compensação	4,24	4,49	-0,249	0,141	0,232
		Pedido de desculpas	4,24	4,48	-0,235	0,215	0,827
	Pedido de desculpas	Compensação	4,48	4,49	-0,014	0,236	1,000
Duplo Desvio	Compensação	Informação	4,53	3,81	,719*	0,202	0,001
		Pedido de desculpas	4,53	4,47	0,065	0,304	1,000
	Informação	Compensação	3,81	4,53	-,719*	0,202	0,001
		Pedido de desculpas	3,81	4,47	-0,655	0,273	0,050
	Pedido de desculpas	Compensação	4,47	4,53	-0,065	0,304	1,000
		Informação	4,47	3,81	0,655	0,273	0,050

Fonte: A autora (2021)

Ainda, cabe destacar que ao considerar a aplicação da tática de recuperação comparando os dois contextos de desvio, apenas a informação varia de forma significativa do desvio simples (M=4,24) para o duplo desvio (M=3,81; $p= 0,001$; $d=0,41$), conforme teste *Post Hoc* evidenciando um tamanho de efeito pequeno.

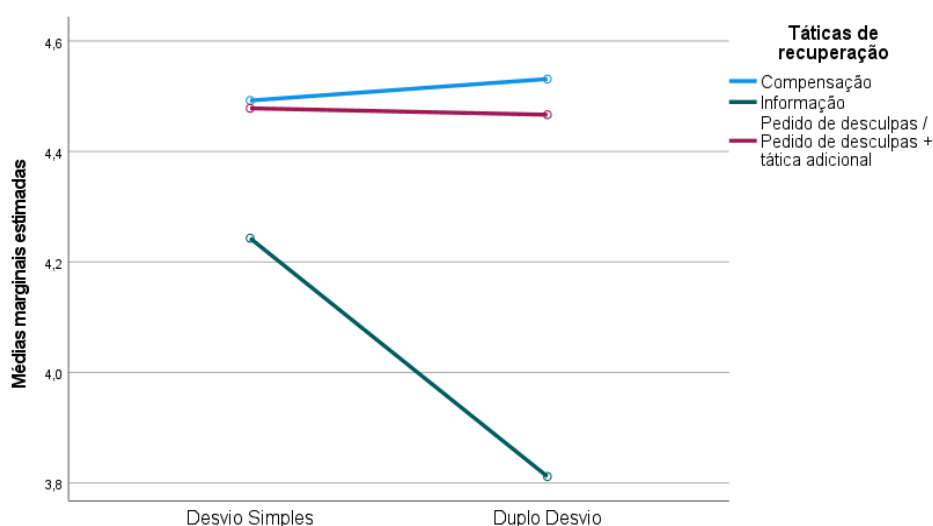
Tabela 17 – Teste 3: Bonferroni - Tática de recuperação x Desvio

Tática de recuperação	Desvio (I)	Desvio (J)	Média (I)	Média (J)	Diferença média (I-J)	Estatística do teste Padrão	Sig.
Compensação	Simples	Duplo	4,49	4,53	-0,039	0,210	0,853
	Duplo	Simples	4,53	4,49	0,039	0,210	0,853
Informação	Simples	Duplo	4,24	3,81	,431*	0,128	0,001
	Duplo	Simples	3,81	4,24	-,431*	0,128	0,001
Pedido de desculpas	Simples	Duplo	4,48	4,47	0,012	0,323	0,971
	Duplo	Simples	4,47	4,48	-0,012	0,323	0,971

Fonte: A autora (2021)

No gráfico abaixo, é possível identificar a relação entre as táticas empregadas bem como as implicações no desvio ocorrido.

Gráfico 9 – Teste 3: Distribuição das táticas de recuperação por tipo de desvio



Fonte: A autora (2021)

Além da importância de analisar as táticas de recuperação (compensação, pedido de desculpas e informação), verificou-se a necessidade de analisar o impacto das soluções referente à garantia para analisar se estas tiveram impacto no nível de satisfação quanto ao prazo da tratativa dado o resultado do impacto da tática de informação.

Para realizar o teste ANOVA, primeiramente foi realizado o teste de Levene a fim de identificar a homoscedasticidade, o qual resultou que a variável em questão não apresenta homogeneidade (Levene=2,166; $p=0,036$). Assim como os demais testes, prosseguiu-se com a análise em razão da possibilidade de analisar amostras grandes que apresentem indícios de não normalidade, conforme estudos de Lumley *et al.* (2002).

Além dos dados quanto à média e desvio das variáveis identificadas, foi analisada a relação entre os dados a fim de verificar se havia efeito da tática e do desvio no que tange à satisfação quanto ao prazo. Conforme tabela abaixo, é possível constatar que não é possível incorrer que há uma relação entre o desvio e a tática de recuperação na satisfação quanto ao prazo [$F(3,393) = 0,980$; $p > 0,05$]. Dado o complexo cenário de desvio simples e duplo desvio, optou-se também por analisar a interação entre o desvio e a tática de recuperação de forma separada.

Tabela 18 – Teste 4: Teste de efeito entre os sujeitos

Origem	Tipo III Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.	Eta parcial quadrado
Modelo corrigido	30,379 ^a	7	4,340	4,633	<0,001	0,076
Intercepto	4222,928	1	4222,928	4508,409	<0,001	0,920
DESVIO	0,848	1	0,848	0,905	0,342	0,002
TÁTICA_RECUPERAÇÃO	23,539	3	7,846	8,377	<0,001	0,060
DESVIO *	2,754	3	0,918	0,980	0,402	0,007
TÁTICA_RECUPERAÇÃO Padrão	368,114	393	0,937			
Total	7597,000	401				
Total corrigido	398,494	400				

a. R Quadrado = ,076 (R Quadrado Ajustado = ,060)

Fonte: A autora (2021)

Dada o resultado da ANOVA quanto ao efeito da tática de recuperação sobre a satisfação quanto ao prazo [$F(3,393) = 8,377$; $p < 0,05$] procedeu-se com a realização do teste *Post Hoc* de Bonferroni a fim de contextualizar a relação da aplicação das táticas de recuperação como um todo na satisfação quanto ao prazo.

O teste de *Post Hoc* concluiu que em média a satisfação no que tange ao prazo de tratativa as soluções referentes à garantia diferiram de forma significativa das demais táticas ($p < 0,05$) e ainda que as outras táticas (compensação, pedido de desculpas e informação não diferiram estatisticamente entre si ($p > 0,05$)). Assim, a tática de garantia mostrou-se menos efetiva em comparação às demais.

Em razão das análises do *Post Hoc*, foi realizada a estimativa do tamanho de efeito por meio do cálculo *d* de Cohen no qual constata-se que as táticas de garantia ($M=3,69$) apresentam respectivamente efeito grande sobre as táticas de compensação ($M=4,51$; $p < 0,001$; $d=1,13$), efeito grande sobre o pedido de desculpas ($M=4,47$; $p=0,001$; $d=0,82$) e médio sobre a informação ($M=4,21$; $p=0,004$; $d=0,54$).

Tabela 19 – Teste 4: Bonferroni por Tática de recuperação

Tática de recuperação (I)	Tática de recuperação (J)	Média (I)	Média (J)	Diferença média (I-J)	Estatística do teste Padrão	Sig.
Compensação	Informação	4,51	4,21	0,30	0,118	0,071
	Pedido de desculpas	4,51	4,47	0,03	0,185	1,000
	Garantia	4,51	3,69	,81*	0,166	<0,001
Informação	Compensação	4,21	4,51	-0,30	0,118	0,071
	Pedido de desculpas	4,21	4,47	-0,27	0,170	0,698
	Garantia	4,21	3,69	,51*	0,150	0,004
Pedido de desculpas	Compensação	4,47	4,51	-0,03	0,185	1,000
	Informação	4,47	4,21	0,27	0,170	0,698
	Garantia	4,47	3,69	,78*	0,207	0,001
Garantia	Compensação	3,69	4,51	-,81*	0,166	<0,001
	Informação	3,69	4,21	-,51*	0,150	0,004
	Pedido de desculpas	3,69	4,47	-,78*	0,207	0,001

Fonte: A autora (2021)

Após a análise da aplicação das táticas de recuperação de forma geral, foi verificado o desempenho das táticas na satisfação quanto ao prazo considerando de forma individual ambos os tipos de desvio por meio da realização do teste de *Post Hoc*.

O teste concluiu que em média a satisfação no que tange ao prazo de tratativa as soluções referentes à garantia diferiram de forma significativa da tática de compensação em ambas as situações de desvio. No desvio simples, a garantia ($M=3,78$) mostrou-se uma tática menos efetiva que a compensação ($M=4,49$; $p=0,035$; $d=0,86$) cujo tamanho de efeito foi considerado como grande.

Quanto à satisfação nas tratativas de duplo desvio, as táticas de garantia ($M=3,65$) apresentaram respectivamente diferença estatística comparada as táticas de compensação ($M=4,53$; $p=0,001$; $d=0,77$) e ao pedido de desculpas ($M=4,47$; $p=0,039$; $d=0,65$), cujo tamanho de efeito foi considerado como médio. Em ambos a garantia se mostrou menos efetiva em comparação com as táticas mencionadas.

Ainda, quanto aos resultados, foi possível observar que a informação ($M=3,92$) apresentou diferença estatística no que tange à satisfação em comparação a aplicação da tática de compensação ($M=4,53$; $p=0,033$; $d=0,67$) no contexto de duplo desvio cujo tamanho de efeito foi classificado como médio, sendo que a primeira teve uma média menor em comparação com a segunda.

Tabela 20 – Teste 4: Bonferroni - Desvio x Tática de recuperação

Desvio	Tática de recuperação (I)	Tática de recuperação (J)	Média (I)	Média (J)	Diferença média (I-J)	Estatística do teste Padrão	Sig.
Desvio Simples	Compensação	Informação	4,49	4,29	0,198	0,142	0,986
		Pedido de desculpas	4,49	4,48	0,014	0,235	1,000
		Garantia	4,49	3,78	,715*	0,258	0,035
	Informação	Compensação	4,29	4,49	-0,198	0,142	0,986
		Pedido de desculpas	4,29	4,48	-0,184	0,216	1,000
		Garantia	4,29	3,78	0,517	0,240	0,193
	Pedido de desculpas	Compensação	4,48	4,49	-0,014	0,235	1,000
		Informação	4,48	4,29	0,184	0,216	1,000
		Garantia	4,48	3,78	0,700	0,305	0,132
	Garantia	Compensação	3,78	4,49	-,715*	0,258	0,035
		Informação	3,78	4,29	-0,517	0,240	0,193
		Pedido de desculpas	3,78	4,48	-0,700	0,305	0,132
Duplo Desvio	Compensação	Informação	4,53	3,92	,610*	0,218	0,033
		Pedido de desculpas	4,53	4,47	0,065	0,303	1,000
		Garantia	4,53	3,65	,884*	0,238	0,001
	Informação	Compensação	3,92	4,53	-,610*	0,218	0,033
		Pedido de desculpas	3,92	4,47	-0,545	0,284	0,335
		Garantia	3,92	3,65	0,275	0,214	1,000
	Pedido de desculpas	Compensação	4,47	4,53	-0,065	0,303	1,000
		Informação	4,47	3,92	0,545	0,284	0,335
		Garantia	4,47	3,65	,820*	0,300	0,039
	Garantia	Compensação	3,65	4,53	-,884*	0,238	0,001
		Informação	3,65	3,92	-0,275	0,214	1,000
		Pedido de desculpas	3,65	4,47	-,820*	0,300	0,039

Fonte: A autora (2021)

Quanto à análise da aplicação da tática, considerando apenas sua média em ambos os contextos de desvio simples e duplo desvio, apenas a tática de informação diferiu de forma significativa no tipo de desvio, no qual o desvio simples ($M=4,29$) em comparação ao duplo desvio ($M=3,92$; $p=0,017$; $d=0,39$).

Em razão das análises do *Post Hoc*, foi realizada a estimativa do tamanho de efeito por meio do cálculo d de Cohen no qual constata-se que a comparação da aplicação da informação em ambos os desvios teve o tamanho de efeito considerado como pequeno. As demais apresentaram efeitos similares em ambos os contextos, conforme resultados do *Post Hoc* da interação.

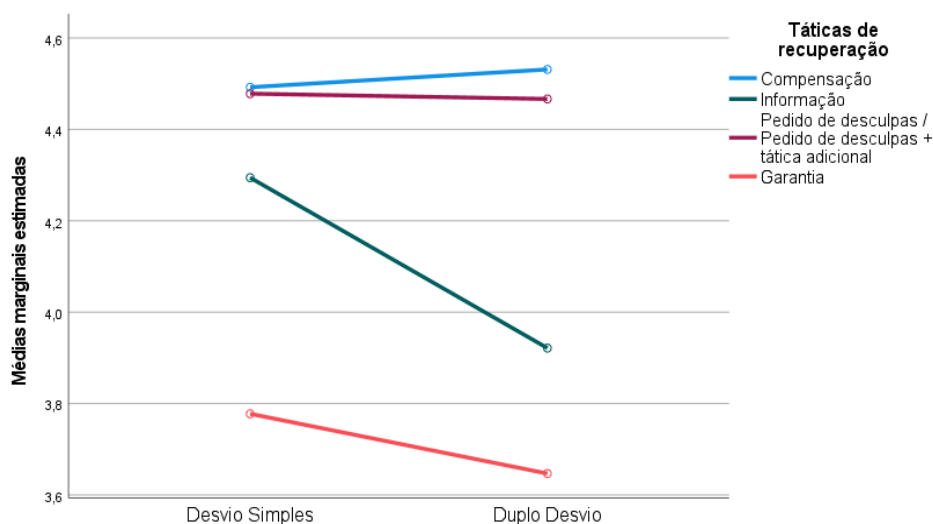
Tabela 21 – Teste 4: Bonferroni: Tática de recuperação x Desvio

Tática de recuperação	Desvio (I)	Desvio (J)	Média (I)	Média (J)	Diferença média (I-J)	Estatística do teste Padrão	Sig.
Compensação	Simple	Duplo	4,49	4,53	-0,039	0,209	0,852
	Duplo	Simple	4,53	4,49	0,039	0,209	0,852
Informação	Simple	Duplo	4,29	3,92	,373*	0,155	0,017
	Duplo	Simple	3,92	4,29	-,373*	0,155	0,017
Pedido de desculpas	Simple	Duplo	4,48	4,47	0,012	0,321	0,971
	Duplo	Simple	4,47	4,48	-0,012	0,321	0,971
Garantia	Simple	Duplo	3,78	3,65	0,131	0,282	0,643
	Duplo	Simple	3,65	3,78	-0,131	0,282	0,643

Fonte: A autora (2021)

Abaixo, é possível observar com base nas médias a relação entre a tática de recuperação e seu impacto nas tratativas com relação ao desvio identificado.

Gráfico 10 – Teste 4: Distribuição das táticas de recuperação por tipo de desvio



Fonte: A autora (2021)

A seguir serão discutidos os resultados obtidos da análise da satisfação quanto ao tratamento e prazo nas reclamações recebidas da fabricante.

5.3 DISCUSSÃO

A análise das reclamações recebidas pela central de relacionamento da fabricante aponta importantes considerações sobre a aplicação de táticas de recuperação nas tratativas de simples e duplo desvio.

Os dados obtidos evidenciaram que as situações de desvio simples tiveram, por parte do consumidor, uma média de satisfação maior que as de duplo desvio no que tange à justiça distributiva. Além disto, como não há a necessidade de escalonamento nas tratativas de desvio simples, ou seja, não há a necessidade de uma posição da fabricante, estas também tiveram em média maior impacto na satisfação quanto ao prazo, impactando a percepção de justiça processual.

Conforme a literatura sobre a recuperação do consumidor, os autores Bitner, Booms e Tetrault (1990) trazem que mesmo uma experiência negativa no contexto da falha de serviço pode ser recordada favoravelmente caso a recuperação seja efetiva.

No contexto de duplo desvio, os autores Surachartkumtonkun, McColl-Kennedy e Patterson (2014) contextualizam que ao haver uma falha de serviço e da resposta da organização torna-se mais suscetível o desenvolvimento de respostas emocionais desfavoráveis por parte do consumidor. Desta forma, reitera-se a importância que o posicionamento da organização na recuperação do consumidor seja satisfatório a fim de evitar uma falha na recuperação.

Quanto à aplicação das táticas de recuperação, a compensação é estabelecida como uma forma de reparar financeiramente a falha ocorrida. Esta tática tem por consequência o desembolso financeiro por parte da organização, conforme Xie e Peng (2009). Assim, é relevante entender sua efetividade na recuperação do consumidor em razão desta despesa incorrida. Ainda, Desmet, Cremer e Dikj (2011) dispõem que a compensação dada de forma voluntária pela organização tem maior efeito positivo na recuperação da confiança sob o ponto de vista do consumidor.

Com base nos resultados da pesquisa, foi possível observar que em comparação com as demais táticas quanto à satisfação no que tange o tratamento e prazo, considerando a totalidade das situações de desvio simples e duplo desvio, a compensação se mostrou em média como uma alternativa mais eficaz que a informação e garantia em ambas as avaliações de satisfação. Ressalta-se que todas as soluções de compensação foram dadas de modo voluntário (sem envolvimento judicial), conforme Desmet, Cremer e Dikj (2011).

Destaca-se que dados os resultados obtidos na pesquisa, a tática de compensação teve efeitos similares ao pedido de desculpas na avaliação de satisfação do consumidor tanto na perspectiva da avaliação da justiça distributiva quanto à processual, ou seja, tanto do resultado quanto aos processos da fabricante conforme literatura sobre o tema. Assim, em razão desta similaridade, consta-se que é preferível a aplicação do pedido de desculpas junto a tática adicional em comparação a compensação pela organização, pois envolve menos recursos haja vista que as medidas compensatórias envolvem dispêndios financeiros por parte da organização (XIE; PENG, 2009).

Considerando os estudos sobre o pedido de desculpas, alguns autores propõem que esta é uma medida compensatória e está relacionada a justiça distributiva (percepção sobre a satisfação quanto ao tratamento), visto que é uma medida que busca compensar os custos psicológicos do ocorrido enquanto outros posicionam como uma tática relacionada a justiça interpessoal ao demonstrar sua

preocupação com o consumidor (BLODGETT; GRANBOIS; WALTERS, 1993; DAVIDOW, 2003; GELBRICH; ROSCHK, 2011; SMITH; BOLTON; WAGNER, 1999; TAX; BROWN; CHANDRASHEKARAN, 1998). Os autores destacam ainda que o pedido de desculpas deve ser aplicado no momento oportuno, assim, o tempo de tratativa tem um impacto significativo na percepção quanto à satisfação.

Ao analisar os resultados obtidos e a comparação desta tática junto a compensação, informação e garantia, foi possível inferir que ao considerar ambos os contextos de desvio (simples e duplo desvio), o pedido de desculpa apresenta-se como uma tática mais efetiva estatisticamente que a tática de garantia em ambas as avaliações de satisfação. Com relação as demais táticas, o pedido de desculpa teve efeitos semelhantes na satisfação.

Quanto à aplicação da informação, os autores Bitner, Booms e Tetrault (1990) e Tax, Brown e Chandrashekar (1998) reiteram que é importante que a organização forneça informações ao consumidor sobre o ocorrido na reclamação, mas alertam que em alguns casos há a necessidade de ações mais concretas a fim de mitigar a insatisfação.

Desta forma, ao analisar a aplicação da informação, foi possível verificar que em comparação com a compensação e pedido de desculpas no contexto global (considerando situações de desvio simples e duplo desvio), a informação mostrou-se uma solução menos eficaz em ambas as avaliações de satisfação apenas em comparação à compensação. Destaca-se que ao incluir as garantias na análise, a informação diferiu estatisticamente apenas desta tática, apresentando-se efeitos similares na satisfação em comparação à compensação e pedido de desculpas.

Xie e Peng (2009) trazem a relevância de posicionar o consumidor a fim de evitar suposições sobre o ocorrido analisando a aplicação da informação apenas no contexto do desvio simples, não considerando a falha de resposta da organização. Em razão dos resultados apresentados no duplo desvio, é possível que nos casos da aplicação da informação, havia a necessidade de soluções mais concretas por parte da organização a fim de solucionar de forma satisfatória a reclamação.

Em razão dos resultados obtidos quanto à média das reclamações no qual foi aplicada a tática de informação, optou-se também por analisar de forma separada as respostas referentes à garantia a fim de entender se houve impacto desta na satisfação quanto à informação. Os resultados da pesquisa, considerando tanto o desvio simples quanto o duplo desvio, evidenciaram que a tática de garantia teve uma

efetividade menor em comparação à compensação, pedido de desculpas e informação no que tange à satisfação quanto ao tratamento e ao prazo de solução.

Desta forma, é importante que a fabricante explore de que forma esta pode aperfeiçoar as comunicações referente à garantia a fim de que a recuperação possa ser percebida com maior efetividade por parte do consumidor em razão dos resultados apresentados. Nas soluções como autorização de garantia, *status* do conserto em garantia e até os casos em que a garantia não for autorizada, é importante que estes processos sejam revisitados a fim de que possam ser aperfeiçoadas as comunicações aos consumidores, desde o momento da venda e as instruções sobre as condições de garantia até o momento das tratativas de reclamação.

Ainda, optou-se por verificar a efetividade das táticas, considerando de forma isolada o desvio simples e o duplo desvio a fim de verificar se houve alguma diferença na efetividade da aplicação das táticas de recuperação nos diferentes desvios.

Assim, na avaliação quanto à satisfação relativa ao tratamento e ao prazo de solução, considerando apenas o contexto de desvio simples, constatou-se que as táticas de compensação, pedido de desculpas e informação tiveram efeitos similares na satisfação do consumidor. Ao incluir na comparação as táticas de garantia, observou-se que no desvio simples esta mostra-se uma opção menos eficaz apenas em comparação à compensação, não diferindo estatisticamente das demais.

Ao considerar a avaliação da satisfação nos casos de duplo desvio, verificou-se que a garantia se mostrou uma tática menos eficaz em situações de duplo desvio em comparação à compensação e o pedido de desculpas tanto para satisfação quanto ao tratamento e prazo. Além disto, na satisfação quanto ao prazo de solução, a compensação teve uma efetividade maior em comparação a informação no duplo desvio, assim, nos casos em que há um escalonamento da reclamação e por consequência um maior prazo de tratativa, a informação mostrou-se uma opção menos viável que a compensação.

Por fim, dado os resultados quanto à comparação entre a satisfação nos anos de 2020 e 2021 constata-se que, apesar do aumento na média no ano de 2021, não é possível inferir que a reestruturação do processo de gestão das reclamações teve impacto significativo na avaliação do consumidor final.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dada as trocas estabelecidas entre o consumidor e a organização, cabe a área de Marketing de Relacionamento a responsabilidade de garantir a manutenção desta relação a fim de estabelecer relações satisfatórias no longo prazo (KOTLER; KELLER, 2012; MORGAN; HUNT, 1994). Desta forma, é importante que a organização tome medidas a fim de assegurar a satisfação do consumidor e o cultivo deste relacionamento.

Os autores Crosby, Evans e Cowles (1990) ao analisarem aspectos da percepção da qualidade do relacionamento, sinalizam que a satisfação e a confiança são dimensões significativas na manutenção da relação. Assim, quando há uma falha durante a prestação de serviço, é importante que a organização estabeleça medidas a fim de solucionar efetivamente o ocorrido.

Faz-se importante a aplicação de táticas de recuperação em resposta à falha como as estudadas por Xie e Peng (2009). Os autores contextualizam três tipos de esforços na recuperação: táticas afetivas, funcionais e informacionais.

Caso a organização falhe em conceder uma resposta satisfatória ao consumidor, há a ocorrência de um duplo desvio em razão da falha de serviço inicial e da falha no posicionamento da organização quanto ao ocorrido (BITNER; BOOMS e TETREAUULT, 1990). Ressalta-se ainda a importância do posicionamento da organização quanto à resposta no que tange falhas de serviços, pois esta falha pode levar a saída do consumidor da empresa ou até intenções de vingança (BECHWATI; MORRIN, 2003; FERNANDES; SANTOS, 2008).

Tendo em vista a importância da análise da aplicação de táticas de recuperação e da satisfação do consumidor, esta pesquisa teve por objetivo analisar a aplicação das táticas estabelecidas por Xie e Peng (2009) no contexto da análise das reclamações de duplo desvio de uma empresa fabricante de ferramentas motorizadas. Pesquisas como a de Basso e Pizzutti (2016) e Andrade (2017), buscaram entender a recuperação em situações de duplo desvio, porém, a presente pesquisa traz importantes contribuições ao considerar as complexas interações entre a fabricante, central de relacionamento e ponto de venda.

No intuito de analisar as situações de duplo desvio, foi realizada pesquisa descritiva analisada de forma quantitativa mediante a disponibilização pela fabricante das reclamações recebidas via central de relacionamento de julho de 2020 a junho de

2021. Desta forma, foram analisadas as reclamações cujo envolvimento foi apenas entre a central de relacionamento e ponto de venda (i.e. situações de desvio simples) e os casos em que houve envolvimento da fabricante (i.e. situação de duplo desvio) bem como a solução empregada por meio das táticas de recuperação e seu impacto na satisfação quanto ao tratamento da reclamação e prazo da solução.

Analisando os desempenhos globais das táticas de recuperação (i.e. compensação, informação, pedido de desculpas), considerando em sua totalidade ambos os desvios, foi possível observar que em média a compensação mostrou-se mais efetiva que a tática de informação quanto à satisfação no que tange o tratamento e o prazo. Para ambas as avaliações, o pedido de desculpas teve o mesmo efeito na satisfação em comparação as demais.

Ainda, ao observar a segmentação da garantia (anteriormente analisada junto à informação) em comparação às demais, verificou-se que a garantia se apresentou como uma medida menos efetiva tanto para análise da satisfação quanto ao gerenciamento da reclamação e prazo de solução. Desta forma, é importante que a organização estabeleça estratégias a fim de aperfeiçoar as comunicações de garantia de modo a auxiliar na restauração da satisfação do consumidor. Ressalta-se que neste cenário, as demais táticas tiveram o mesmo efeito de efetividade em comparação entre si.

Em razão dos resultados obtidos pela análise da efetividade das táticas de recuperação, foi possível inferir que a informação teve desempenhos diferentes nos contextos de desvio simples e duplo desvio, sendo uma tática que em média apresentou menos efetividade no contexto de duplo desvio. Ressalta-se que esta análise teve importantes implicações nas comparações com as demais táticas, pois no contexto de desvio simples a informação, a compensação e o pedido de desculpas tiveram efetividade similares.

É possível incorrer que nos casos de duplo desvio além de atualizar o consumidor sobre as informações e orientações quanto a reclamação é importante ações mais concretas para recuperar a satisfação, conforme Bitner, Booms e Tetrault (1990) e Tax, Brown e Chandrashekar (1998).

Ainda, analisando o contexto de duplo desvio, a compensação e pedido de desculpas possuíram efeitos similares na satisfação quanto ao tratamento e prazo. Assim, como a compensação envolve o dispêndio financeiro por parte da empresa, estabelece-se como uma opção viável optar por fornecer no lugar desta tática o pedido

de desculpas junto às táticas adicionais, por não envolver a aplicação de recursos financeiros.

Ressalta-se que a presente pesquisa, apesar de significantes contribuições, também possui limitações a serem destacadas. Os dados da pesquisa foram analisados com base em reclamações cadastradas pela fabricante, levando a pesquisadora estudar dados já existentes. Em futuras pesquisas podem ser aplicadas entrevistas com os consumidores, assim como a pesquisa de Santos e Rossi (2002), de forma a entender com maiores detalhes a percepção do consumidor sobre a solução disponibilizada pela organização de modo a expandir a análise apresentada. Além disto, a opção pela adoção de testes paramétricos para a análise dos dados pode incorrer em limitações quanto à metodologia adotada.

Ainda, a pesquisa trouxe importantes contribuições quanto à análise das situações de duplo desvio de uma empresa da indústria no qual há a prestação de serviço com relação a um produto. Desta forma, é relevante entender também a aplicação das táticas de recuperação em empresas que lidam com bens não duráveis e suas implicações dada a percepção de valor do produto (BLODGETT; GRANBOIS; WALTERS, 1993).

Além disto, futuras pesquisas podem analisar de forma aprofundada o impacto da satisfação no gerenciamento da reclamação nos índices de recompra dos produtos, como os itens são bens duráveis seria necessário acompanhar os índices de recompra durante um maior período para análise.

Por fim, destaca-se a pesquisa buscou analisar táticas de recuperação afetivas, funcionais e informacionais conforme Xie e Peng (2009). Assim, é relevante entender neste cenário a aplicação e efetividade de outras táticas de recuperação a fim de enriquecer as percepções quanto à recuperação da confiança do consumidor mediante a ocorrência de uma falha de serviço.

REFERÊNCIAS

- AKOGLU, Haldun. User's guide to correlation coefficients. **Turkish Journal Of Emergency Medicine**, [s. l.], v. 18, n. 3, p. 91-93, set. 2018. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6107969/>. Acesso em: 12 out. 2021.
- ALIN, Aylin; KURT, S. Testing non-additivity (interaction) in two-way ANOVA tables with no replication. **Statistical Methods In Medical Research**, [s. l.], v. 15, n. 1, p. 63-85, fev. 2006. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1191/0962280206sm426oa>. Acesso em: 03 out. 2021.
- ANDRADE, Débora Kich. **O efeito do nível de relacionamento na efetividade das táticas de recuperação de confiança após duplo desvio**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração de Empresas) – Escola de Administração, Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/174645>. Acesso em: 10 abr. 2021.
- BASSO, Kenny. **Violação e recuperação da confiança do cliente após o duplo desvio**. 2012. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/62120>. Acesso em: 14 abr. 2021.
- BASSO, Kenny; PIZZUTTI, Cristiane. Trust recovery following a double deviation. **Journal Of Service Research**, [s. l.], v. 19, n. 2, p. 209-223, jan. 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/1094670515625455>. Acesso em: 19 set. 2021.
- BECHWATI, Nada Nasr; MORRIN, Maureen. Outraged consumers: Getting even at the expense of getting a good deal. **Journal of Consumer Psychology**, [s. l.], v. 13, n. 4, p. 440-453, 2003. Disponível em: https://doi.org/10.1207/S15327663JCP1304_11. Acesso em: 29 ago. 2021.
- BITNER, Mary Jo. Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. **Journal of marketing**, [s. l.], v. 54, n. 2, p. 69-82, 1990. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/002224299005400206>. Acesso em: 30 ago. 2021.
- BITNER, Mary Jo; BOOMS, Bernard H.; TETREAUULT, Mary Stanfield. The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. **Journal of marketing**, [s. l.], v. 54, n. 1, p. 71-84, 1990. SAGE Publications. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/002224299005400105>. Acesso em: 30 ago. 2021.
- BLODGETT, Jeffrey G.; GRANBOIS, Donald H.; WALTERS, Rockney G. The effects of perceived justice on complainants' negative word-of-mouth behavior and repatronage intentions. **Journal of retailing**, [s. l.], v. 69, n. 4, p. 399-428, 1993. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0022-4359\(93\)90015-B](https://doi.org/10.1016/0022-4359(93)90015-B). Acesso em: 22 ago. 2021
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 01 abr. 2021.

BRASIL. **Lei Nº. 8.078, de 11 de setembro de 1990**. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8078compilado.htm. Acesso em: 01 abr. 2021.

CHAUVEL, Marie Agnes; GOULART, Vânia Cianni. Como gerar valor para os clientes por meio dos Serviços de Atendimento ao Consumidor: o que mostram as pesquisas. **Cadernos Ebape.Br**, [s. l.], v. 5, n. 4, p. 01-16, dez. 2007. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/s1679-39512007000400003>. Acesso em: 20 set. 2021.

CHRISTENSEN, Glenn; RINGBERG, Torsten. Balance in the (re)making: A deep metaphor analysis of consumer recovery expectations. **European Advances in Consumer Research**, [s. l.], v. 7, p. 440-441, 2005. Disponível em: <https://www.acrwebsite.org/volumes/13837/eacr/vol7/E-07>. Acesso em: 20 set. 2021.

CREMER, David de. To pay or to apologize? On the psychology of dealing with unfair offers in a dictator game. **Journal Of Economic Psychology**, [s. l.], v. 31, n. 6, p. 843-848, dez. 2010. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.joep.2010.05.006>. Acesso em: 20 set. 2021.

CROSBY, Lawrence A.; EVANS, Kenneth R.; COWLES, Deborah. Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. **Journal of marketing**, [s. l.], v. 54, n. 3, p. 68-81, 1990. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/002224299005400306>. Acesso em: 29 ago. 2021.

CUSTOMER CARE MEASUREMENT & CONSULTING (CCMC). **2020 National Customer Rage Study**. Alexandria, VA: CCMC, 2020. Disponível em: <https://www.customercaremc.com/insights/national-customer-rage-study/2020-national-customer-rage-study/>. Acesso em: 13 jan. 2021.

DAVIDOW, Moshe. The bottom line impact of organizational responses to customer complaints. **Journal of hospitality & tourism research**, [s. l.], v. 24, n. 4, p. 473-490, 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/109634800002400404>. Acesso em: 20 ago. 2021.

DESMET, Pieter T.M.; CREMER, David de; VAN DIJK, Eric. Trust recovery following voluntary or forced financial compensations in the trust game: the role of trait forgiveness. **Personality And Individual Differences**, [s. l.], v. 51, n. 3, p. 267-273, ago. 2011. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2010.05.027>. Acesso em: 20 set. 2021.

DWYER, F. Robert; SCHURR, Paul H.; OH, Sejo. Developing buyer-seller relationships. **Journal of marketing**, [s. l.], v. 51, n. 2, p. 11-27, 1987. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/002224298705100202>. Acesso em: 22 ago. 2021.

FERNANDES, Daniel Von der Heyde; SANTOS, Cristiane Pizzutti dos. As conseqüências comportamentais da insatisfação dos clientes. **Revista de**

Administração Contemporânea, Curitiba, v. 12, p. 147-174, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552008000500007>. Acesso em: 20 ago. 2021.

FERREIRA, Maura; SANTOS, Cristiane Pizzutti dos. Consumers' knowledge, maximizing tendencies, and post-decision information search. **Revista de Administração de Empresas**, [s. l.], v. 60, n. 1, p. 20-32, fev. 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-759020200104>. Acesso em: 19 set. 2021.

GELBRICH, Katja; ROSCHK, Holger. A meta-analysis of organizational complaint handling and customer responses. **Journal of Service research**, [s. l.], v. 14, n. 1, p. 24-43, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1094670510387914>. Acesso em: 29 ago. 2021.

GERAIGE NETO, Zaiden; COSTA, Kerton Nascimento. A eficácia do código de defesa do consumidor em face do tratamento diferenciado aos consumidores na fase pós-venda, por parte dos serviços de atendimento ao consumidor. **Sequência: Estudos Jurídicos e Políticos**, [s. l.], v. 36, n. 71, p. 221-238, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5007/2177-7055.2015v36n71p221>. Acesso em: 29 ago. 2021.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). **Métodos de pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/52806>. Acesso em: 29 abr. 2021.

GRÉGOIRE, Yany; FISHER, Robert J. Customer betrayal and retaliation: when your best customers become your worst enemies. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [s. l.], v. 36, n. 2, p. 247-261, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0054-0>. Acesso em: 30 ago. 2021.

GRÉGOIRE, Yany; LAUFER, Daniel; TRIPP, Thomas M. A comprehensive model of customer direct and indirect revenge: understanding the effects of perceived greed and customer power. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [s. l.], v. 38 p. 738-758, Feb. 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0186-5>. Acesso em: 09 abr. 2021.

GRÉGOIRE, Yany; MATTILA, Anna S.. Service Failure and Recovery at the Crossroads: recommendations to revitalize the field and its influence. **Journal Of Service Research**, [s.l.], v. 24, n. 3, p. 323-328, 15 set. 2020. SAGE Publications. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/1094670520958073>. Acesso em: 24 out. 2021.

HAIR, Joseph F. *et al.* **Análise Multivariada de Dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HESS JUNIOR, Ronald L.; GANESAN, Shankar; KLEIN, Noreen M.. Service Failure and Recovery: the impact of relationship factors on customer satisfaction. **Journal Of The Academy Of Marketing Science**, [s.l.], v. 31, n. 2, p. 127-145, 1 abr. 2003. Springer Science and Business Media LLC. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/0092070302250898>. Acesso em: 24 out. 2021

HOBFOLL, Stevan E. Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. **American psychologist**, [s. l.], v. 44, n. 3, p. 513, 1989. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/buy/1989-29399-001>. Acesso em: 30 ago. 2021.

HOMBURG, Christian; FÜRST, Andreas. See no evil, hear no evil, speak no evil: a study of defensive organizational behavior towards customer complaints. **Journal Of The Academy Of Marketing Science**, [s.l.], v. 35, n. 4, p. 523-536, 3 mar. 2007. Springer Science and Business Media LLC. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-006-0009-x>. Acesso em: 24 out. 2021

IBM CORPORATION. **PLOT Subcommand (EXAMINE command)**. [S. l.]: IBM, [2016c]. Disponível em: <https://www.ibm.com/docs/en/spss-statistics/24.0.0?topic=examine-plot-subcommand-command>. Acesso em: 29 set. 2021.

INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, NORMALIZAÇÃO E QUALIDADE INDUSTRIAL (INMETRO). **Portaria nº 371, de 29 de dezembro de 2009**. Aprovação de Requisitos de Avaliação da Conformidade para Aparelhos Eletrodomésticos e Similares. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2009. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/legislacao/rtac/pdf/RTAC001519.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2021.

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**, [s. l.], v. 89, n. 1, p. 104, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.104>. Acesso em: 30 ago. 2021.

KOTLER, Phillip.; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LUMLEY, Thomas *et al.* The importance of the normality assumption in large public health data sets. **Annual Review of Public Health**, [s. l.], v. 23, n. 1, p. 151-169, 2002. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/11910059/>. Acesso em: 29 set. 2021.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012. ISBN 978-85-407-0062-8.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2017. ISBN 978-85-970-1076-3.

MATOS, Celso Augusto de; HENRIQUE, Jorge Luiz; ROSSI, Carlos Alberto Vargas. Service Recovery Paradox: a meta-analysis. **Journal Of Service Research**, [s. l.], v. 10, n. 1, p. 60-77, ago. 2007. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/1094670507303012>. Acesso em: 20 ago. 2021.

MAYER, Roger C.; DAVIS, James H.; SCHOORMAN, F. David. An integrative model of organizational trust. **Academy of management review**, [s. l.], v. 20, n. 3, p. 709-

734, 1995. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>. Acesso em: 27 ago. 2021.

MILLER, Janis L.; CRAIGHEAD, Christopher W.; KARWAN, Kirk R. Service recovery: a framework and empirical investigation. **Journal of Operations Management**, [s. l.], v. 18, n. 4, p. 387-400, 1990. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(00\)00032-2](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(00)00032-2). Acesso em: 29 ago. 2021.

MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of marketing**, [s. l.], v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>. Acesso em: 27 ago. 2021.

OLIVEIRA, Andréia Fróes Galuci. Testes estatísticos para comparação de médias. **Revista Eletrônica Nutritime**, [s. l.], v. 5, n. 6, p. 777-788, 2008. Disponível em: <https://www.nutritime.com.br/site/artigo-076-testes-estatisticos-para-comparacao-de-medias/>. Acesso em: 29 set. 2021.

RAZALI, Nornadiyah Mohd; WAH, Yap Bee. Power Comparisons of Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov, Lilliefors and Anderson-Darling Tests. **Journal of Statistical Modeling Analytics**, Shah Alam, v. 2, n. 1, p. 21-33, 2011. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/267205556_Power_Comparisons_of_Shapiro-Wilk_Kolmogorov-Smirnov_Lilliefors_and_Anderson-Darling_Tests. Acesso em: 29 set. 2021.

REICHHELD, Frederick F. Introdução: Da métrica ao sistema. *In*: REICHHELD, Frederick F. **A pergunta definitiva 2.0**: como as empresas que implementam o net promoter score prosperam em um mundo voltado aos clientes. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

SANTOS, Cristiane Pizzuti dos; ROSSI, Carlos Alberto Vargas. O Impacto do Gerenciamento de Reclamações na Confiança e na Lealdade do Consumidor. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 6, n. 2, p. 49-73, maio 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-6552002000200005>. Acesso em: 09 abr. 2021.

SAWILOWSKY, Shlomo S. New Effect Size Rules of Thumb. **Journal Of Modern Applied Statistical Methods**, [s. l.], v. 8, n. 2, p. 597-599, 1 nov. 2009. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.22237/jmasm/1257035100>. Acesso em: 29 set. 2021.

SCHOEFER, Klaus; DIAMANTOPOULOS, Adamantios. The Role of Emotions in Translating Perceptions of (In)Justice into Postcomplaint Behavioral Responses. **Journal Of Service Research**, [s. l.], v. 11, n. 1, p. 91-103, 16 jun. 2008. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/1094670508319091>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1094670508319091>. Acesso em: 24 out. 2021

SHAPIRO, Debra L.; SHEPPARD, Blair H.; CHERASKIN, Lisa. Business on a handshake. **Negotiation journal**, [s. l.], v. 8, n. 4, p. 365-377, 1992. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/BF01000396>. Acesso em: 30 ago. 2021.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CÓRDOVA, Fernanda Peixoto. Unidade 2 – A pesquisa científica. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). **Métodos de pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/52806>. Acesso em: 29 abr. 2021.

SIRDESHMUKH, Deepak; SINGH, Jagdip; SABOL, Barry. Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. **Journal of marketing**, [s. l.], v. 66, n. 1, p. 15-37, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.1.15.18449>. Acesso em: 27 ago. 2021.

SMITH, Amy K.; BOLTON, Ruth N.; WAGNER, Janet. A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery. **Journal Of Marketing Research**, [s. l.], v. 36, n. 3, p. 356-372, ago. 1999. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2307/3152082>. Acesso em: 13 jan. 2021.

SURACHARTKUMTONKUN, Jiraporn; MCCOLL-KENNEDY, Janet R.; PATTERSON, Paul G. Unpacking Customer Rage Elicitation: A Dynamic Model. **Journal of Service Research**, [s. l.], v. 18, n. 2, p. 177-192, nov. 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/1094670514556275>. Acesso em: 05 abr. 2021.

TAX, Stephen S.; BROWN, Stephen W.; CHANDRASHEKARAN, Murali. Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing. **Journal of marketing**, [s. l.], v. 62, n. 2, p. 60-76, 1998. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/002224299806200205>. Acesso em: 30 ago. 2021.

TOMLINSON, Edward C.; DINEEN, Brian R.; LEWICKI, Roy J. The road to reconciliation: Antecedents of victim willingness to reconcile following a broken promise. **Journal of management**, [s. l.], v. 30, n. 2, p. 165-187, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.01.003>. Acesso em: 27 ago. 2021.

TORMAN, Vanessa Bielefeldt Leotti; COSTER, Rodrigo; RIBOLDI, João. Normalidade de variáveis: métodos de verificação e comparação de alguns testes não-paramétricos por simulação. **Revista HCPA**, Porto Alegre, v. 32, n. 2, p. 227-234, 2012. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/158102>. Acesso em: 29 set. 2021.

VAN VAERENBERGH, Yves *et al.* The Service Recovery Journey: conceptualization, integration, and directions for future research. **Journal Of Service Research**, [s. l.], v. 22, n. 2, p. 103-119, maio 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/1094670518819852>. Acesso em: 13 jan. 2021.

XIE, Yi; PENG, Siqing. How to repair customer trust after negative publicity: The roles of competence, integrity, benevolence, and forgiveness. **Psychology & Marketing**, [s. l.], v. 26, n. 7, p. 572-589, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/mar.20289>. Acesso em: 01 set. 2021.