

Deserção ou lealdade? Avaliando as consequências das falhas de serviços em empresas de varejo

Fernando José Machado. Barbosa de Melo (FACULDADE BOA VIAGEM – FBV/DeVry)
fjmbm2008@gmail.com

Marcus Augusto Vasconcelos Araújo (FACULDADE BOA VIAGEM – FBV/DeVry)
marcusaugusto77@hotmail.com

Resumo

O serviço de varejo, a falha, o tratamento de reclamação e as percepções e práxis comportamentais diversas, decorrentes da relação entre clientes e fornecedores, compõem conjunto de desafios de integração do conhecimento na atualidade em serviço. Pensar os diversos assuntos conjuntamente, de forma integrada e aderente ao reconhecimento científico, se constitui o propósito deste ensaio teórico. A partir de estudo que investiga a influência da Justiça nos processos de recuperação de falha no varejo foram desenvolvidas proposições teóricas e identificadas categorias de antecedentes de lealdade em situação de falha que complementam grupos de antecedentes de lealdade de forma mais abrangente e sistêmica, admitindo o ambiente cultural e o movimento da prestação de serviço como parte geradora de insumos para a construção do entendimento do fenômeno falha de serviço e suas soluções gerenciais possíveis, com vistas a recompra de forma sistemática e à manutenção do que denominamos, em ensaio, de Ciclo Virtuoso do Serviço.

Palavras-Chaves: Falhas, Tratamento de Reclamação, Recuperação de Serviço, Percepção de Justiça, Antecedentes de Lealdade, Recompra.

Desertion or loyalty? Assessing the consequences of service fails in retail companies

Fernando José Machado. Barbosa de Melo (FACULDADE BOA VIAGEM – FBV/DeVry)
fjmbm2008@gmail.com

Marcus Augusto Vasconcelos Araújo (FACULDADE BOA VIAGEM – FBV/DeVry)
marcusaugusto77@hotmail.com

Abstract

The retail service, the fail, the complaint dealing and the diverse behavioral perceptions and praxis due to the relationship between clients and providers currently make up hall of integration challenges of knowledge in service. Thinking jointly the several subjects, in a integrated and adherent way to the scientific acknowledgement constitutes the goal of this

theoretical essay. Based on study investigating the influence of the justice in retail fail recovery processes, theoretical propositions were developed and categories of loyalty antecedents in fail situation complementing groups of loyalty antecedents in a broader and systemic way were indentified, admitting the cultural environment and the movement of the service rendering as a generator part of inputs for building comprehension on the service fail phenomenon and its possible managerial solutions, bearing in mind the systematic repurchase and the maintenance of what we title in the essay the “ Service Virtuos Cycle”.

Key-words: Fails, Complaint Dealing, Service Recovery, Justice Perception, Loyalty Antecedents, Repurchase.

1. Introdução

Estudar o serviço de varejo, a falha, o tratamento de reclamação e as percepções e práxis comportamentais diversas de clientes e fornecedores, decorrentes dessa relação, de forma integrada, é um grande desafio na atualidade. Daí, construir possibilidades outras de variáveis antecedentes à lealdade dos consumidores, além das validadas por Silva e Lopes (2014), em estudo que investiga a influência da justiça nos processos de recuperação de falha no varejo, num ambiente de serviço, compõe esse desafio, pois o próprio trabalho dos autores já é denso o suficiente para caber em si. Propomos aprofundar com esse ensaio o entendimento do que poderíamos chamar de uma espécie de Ciclo Virtuoso do Serviço, que tem a situação de falha de serviço como real, inevitável, porém gerenciável, inclusive em situações de desvios duplos (DIAZ et. al., 2009).

A partir do mergulhar no estudo da percepção dos consumidores em situação de recuperação de falha de serviço, tendo a justiça percebida, em sua tridimensionalidade, bem como a satisfação; a qualidade percebida; a confiança; o valor percebido; o custo de mudança e categorias próprias da lealdade como antecedentes da lealdade, este ensaio extrapola a dimensão objetiva de falha de serviço e o complementa com outras dimensões de forte conotação subjetiva, enriquecendo o assunto. O objetivo deste ensaio é provocar o leitor para pensar a situação de falha de serviço e os antecedentes de lealdade como parte de um todo do serviço, que guarda relações entre si, num sistema complexo que extrapola a situação da falha ou sua gestão especificamente. Novas proposições teóricas e campos de prospecção são aventados no contexto do ensaio, trazendo a dimensão de movimento e ambiente de serviço como parte integrante do problema a ser resolvido gerencialmente, numa complexidade que se apresenta desafiadora para uma gestão de serviço com foco na lealdade do cliente.

2. Estudo que investiga a influência da justiça nos processos de recuperação de falha no varejo

Os autores Silva e Lopes (2014), no artigo objeto de estudo deste ensaio, buscaram identificar o papel da justiça percebida, em sua constituição tridimensional, nos antecedentes da lealdade em um cenário de recuperação de falhas de serviço. No estudo empírico, realizado em corte transversal, os autores adotaram um “*survey*” quantitativo descritivo junto a 604 consumidores que constam em um banco de dados de um grande varejista brasileiro. Foi utilizada a modelagem de equações estruturais e identificados os relacionamentos entre a justiça e a satisfação ($r^2 = 0,61$), a qualidade percebida ($r^2 = 0,47$) e a confiança ($r^2 = 0,55$) e identificado como estes construtos se relacionam com a lealdade ($r^2 = 0,70$) após a recuperação da falha.

Para os autores, fundamentados em Jones & Sasser (1995), apenas a qualidade dos produtos ou seus serviços não é suficiente para manter ou ampliar uma posição estratégica de mercado. Observam, mediante fundamentação em Garbarino & Johnson (1999), que há preocupação dos gestores das organizações em transformar as operações transacionais em intenções mais relacionais com o seus consumidores atribuindo, conforme Blodgett, Hill & Tax (1997), grande parte do sucesso dos negócios a habilidade de manter seus clientes atuais satisfeitos e, assim, leais aos seus processos comerciais.

Inspirados em Tax e Brown & Chandrashekar (1998) os autores entendem que uma das formas de enaltecer o relacionamento com os consumidores é demonstrada por meio dos investimentos que as organizações realizam buscando a excelência em seus processos comerciais e, em especial, nos processos de recuperação de suas falhas de serviço, sendo que este último é tido como um fator importante de diferenciação e manutenção da lealdade de seus consumidores. Afirmam em seu artigo que segundo Blodgett et al. (1997) e Tax et al. (1998) o construto justiça afeta a percepção dos consumidores a partir das dimensões justiça distributiva, justiça processual e justiça interpessoal.

Ainda de acordo com Silva e Lopes (2014) já há alguns estudos sobre a percepção de justiça nos processos de recuperação de falhas e, no Brasil, a principal abordagem sobre o tema está sintetizada nos estudos realizados por Santos e Fernandes (2007). Esses ressaltam haver como lacuna a falta de análise conjunta de um maior composto de antecedentes da lealdade e a ausência da aplicação do modelo em ambientes comerciais altamente concorrenciais, que apresentem barreiras de saída mais baixas. Com esse cabedal os autores apresentam um

modelo mais robusto de investigação que utiliza uma maior quantidade de variáveis antecedentes à lealdade dos consumidores, razão pela qual nos detivemos em dar visibilidade e ousar complementar.

Para Silva e Lopes (2014) várias propostas de relacionamento mais refinado com os consumidores desencadearam o desenvolvimento de diversas ações voltadas para o processo de recuperação de falhas. Inspirados em Parvatiyar & Sheth (2000) assumiram que múltiplas operações resultaram na criação de diferentes serviços que foram desenvolvidos e implantados pelas empresas. Fundamentados em Tax et al. (1998) afirmam que a inevitável ocorrência de falhas em serviços propiciou a criação de processos de recuperação, independente se tais serviços são direcionados ou não aos processos de fidelização dos consumidores.

O entendimento dos autores, adotando como referência Berry e Parasuraman (1991); Tax, Brown e Chandrashekar (1998), é que devido às características de intangibilidade dos serviços, pela existência de certa interdependência operacional e pelo excessivo contato entre clientes e funcionários; o momento do gerenciamento da reclamação pode ser traduzido como o “momento crítico da verdade” na manutenção e desenvolvimento de um relacionamento em longo prazo, resultando em um fator decisivo para a manutenção de posições estratégicas em muitos setores do negócio.

Ainda focado na recuperação de falhas Silva e Lopes (2014) reforçam que, segundo Blodgett, Wakefield e Barnes (1995), varejistas e prestadores de serviço devem entender as respostas aos reclamantes como uma oportunidade de solidificar e fortalecer o relacionamento com seus clientes. A pesquisa dos autores estudados se pautou em entender a percepção dos consumidores sobre os tipos de justiça presentes nos resultados recebidos de suas indicações de falhas sofridas nas relações de troca com um varejista nacional e na influência dessa percepção nos antecedentes de lealdade. Teve como objetivo principal identificar e responder sobre qual a influencia da justiça nos antecedentes da lealdade dos consumidores após um processo de recuperação de falhas no varejo.

Foram formuladas a seguintes hipóteses submetidas à validação:

Quadro 1 – Hipóteses

Hipótese	Enunciado
H1a	Existe relação positiva entre a justiça distributiva e a satisfação do consumidor, em uma situação de recuperação de falha no varejo
H1b	Existe relação positiva entre a justiça distributiva e a qualidade percebida pelo consumidor, em uma situação de recuperação de falha no varejo
H1c	Existe relação positiva entre a justiça distributiva e a confiança do consumidor, em uma situação de recuperação de falha no varejo
H2a	Existe relação positiva entre a justiça processual e a satisfação do consumidor, em uma situação de recuperação de falha no varejo
H2b	Existe relação positiva entre a justiça processual e a qualidade percebida pelo consumidor, em uma situação de recuperação de falha no varejo
H2c	Existe relação positiva entre a justiça processual e a confiança do consumidor, em uma situação de recuperação de falha no varejo
H3a	Existe relação positiva entre a justiça interpessoal e a satisfação do consumidor, em uma situação de recuperação de falha no varejo
H3b	Existe relação positiva entre a justiça interpessoal e a qualidade percebida pelo consumidor, em uma situação de recuperação de falha no varejo
H3c	Existe relação positiva entre a justiça interpessoal e a confiança do consumidor, em uma situação de recuperação de falha no varejo
H4	A satisfação do consumidor se relaciona positivamente com a lealdade ao varejista, em uma situação de recuperação de falha no varejo
H5	A qualidade percebida pelo consumidor se relaciona positivamente com a lealdade ao varejista, em uma situação de recuperação de falha no varejo
H6	A confiança dos consumidores se relaciona positivamente com a lealdade ao varejista, em uma situação de recuperação de falha no varejo
H7	Em uma situação de recuperação de falha no varejo, quanto maior for o valor percebido, maior será a lealdade do consumidor
H8	Em uma situação de recuperação de falha no varejo, quanto maior for o custo de mudança, maior será a lealdade do consumidor
H9	Em uma situação de recuperação de falha no varejo existe relação positiva entre as atitudes dos consumidores e a lealdade com o fornecedor de serviços
H10	Em uma situação de recuperação de falha no varejo existe relação positiva entre o comportamento dos consumidores e a lealdade com o fornecedor de serviços

Fonte: Adaptado de Silva e Lopes (2014)

O artigo de Silva e Lopes (2014) aponta para uma leitura de que os resultados encontrados no seu teste das hipóteses possibilitam a afirmação que o modelo teórico proposto fora robusto

para o fim a que se propôs. Assumem que a análise dos caminhos e a confirmação ou não de suporte às hipóteses testadas tornaram viável identificar as relações sugeridas no estudo, como a percepção dos diversos julgamentos da justiça pelos consumidores reclamantes e a identificação específica da influência da Percepção da Justiça na Satisfação, na Qualidade Percebida e na Confiança. Apontam ainda que a relação entre a Justiça, em sua composição tridimensional, e os antecedentes da Lealdade foi identificada.

3. Discussão e proposições teóricas

É de extrema relevância, nesta fase do ensaio, estabelecer um liame entre os conceitos iniciais, o que foi desenvolvido pelos autores Silva e Lopes (2014) e o vir a ser preconizado por Meneghetti (2011). Pensar outras variáveis como antecedentes da lealdade numa situação de falha de serviços, nesse contexto, impõe observar o que é percepção ao se reportar à construção do olhar:

“... só podemos perceber formas, ou ordenações que sejam delimitadas. O que não conseguimos delimitar, nem conseguimos perceber. Assim, em qualquer área do conhecimento, a compreensão depende da noção de limites – percebemos a partir de limites que se estabelecem no ato da percepção. Temos que aceitá-lo como um espaço fundamental de nosso próprio ser. [...] só assim podemos conceituar o que sejam as várias unidades, as partes e as totalidades com que lidamos em nossa experiência: reconhecendo os significados das delimitações presentes, ou dando novos significados a novas possíveis delimitações.” (NOVAES et al., 1988, P. 174)

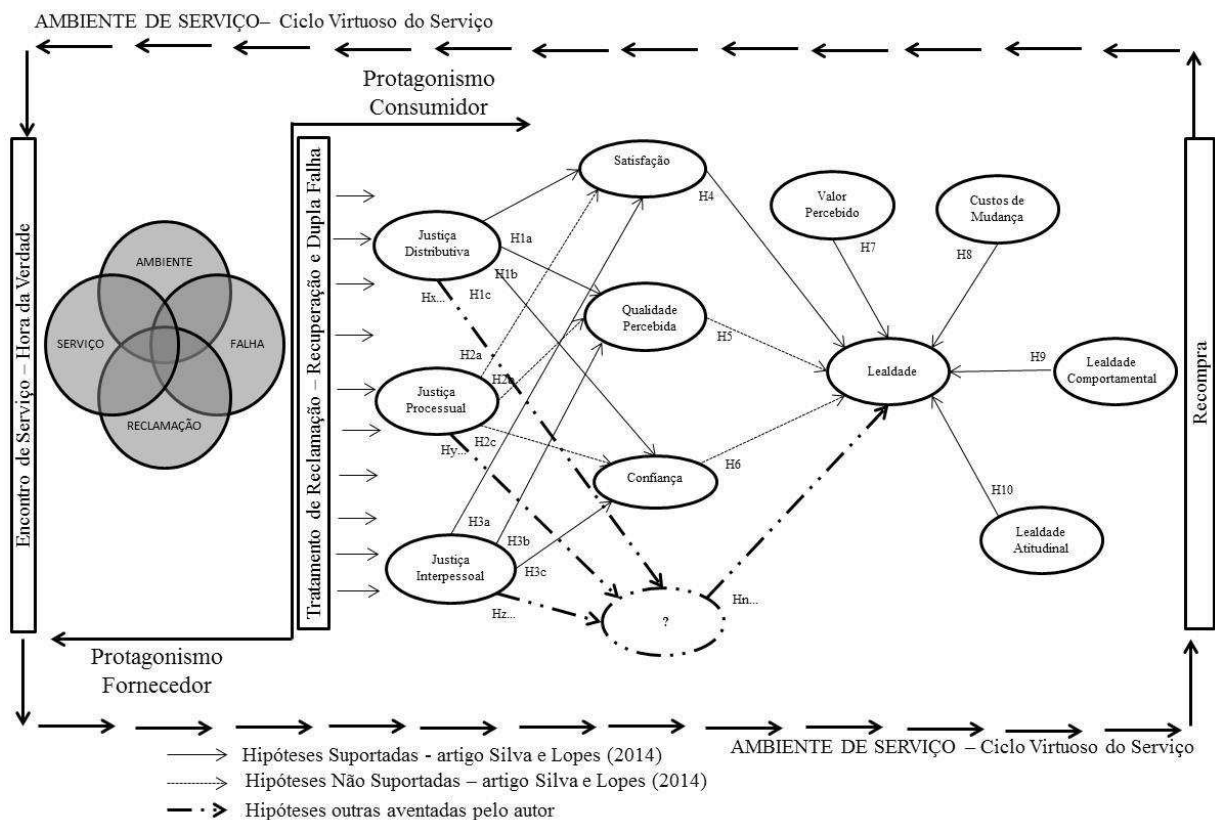
Os autores Silva e Lopes (2014), qualificando o estudo como complexo, nos projeta epistemologicamente a pensar sobre a complexidade do tema e, por decorrência, dada a necessidade de validade da argumentação, ao princípio de complementaridade de Niels Bohr, onde:

“as provas obtidas em condições experimentais distintas não podem ser contidas num esquema único, mas devem ser consideradas complementares no sentido de que apenas a totalidade dos fenômenos exaure a informação possível sobre o objeto” (STRATHERN; PAUL, 1999, P. 75)

Interpretando o discurso podemos deduzir que não pode existir um único esquema geral e que podemos utilizar um conjunto de esquemas complementares para cobrir o mesmo campo. Esse pensar nos possibilita extrapolar o entendimento sobre o ambiente de falha para o ambiente de serviço com suas interações objetivas e subjetivas entre o consumidor e o fornecedor numa atmosfera de prestação de serviços a partir dos seus movimentos próprios. Sendo assim, o tratamento da reclamação se constitui apenas um eixo importante para separar a insatisfação e a satisfação, o que nos remete a uma forma de gerenciar o processo de falha

de serviço com uma visão para além da ocorrência e reparação da falha em si e de suas percepções decorrentes, com impacto na lealdade.

É fato da relação comercial que essas interações entre as partes podem ocorrer com frequência e intensidade em diversos momentos diferentes do que o que confere a inevitável ocorrência de falhas, com impacto positivo ou negativo na lealdade do consumidor. A Figura 1 ilustra bem o ambiente de complexidade a observar:



O ambiente de serviço entre clientes e fornecedores e seus protagonismos decorrentes é construído a partir da intensidade e frequência com que diversos encontros de serviços e horas da verdade se estabelecem, incluído as compras e recompras. Uma falha de serviço, cuja reclamação não é recuperada ou recuperada de forma insatisfatória põe em risco o Ciclo Virtuoso do Serviço pela insatisfação do cliente e seus comportamentos decorrentes. Mais ainda, uma falha reclamada sem nenhuma ação de recuperação oferecida, em uma relação com alto grau de relacionamento, ou seja: intensa e com frequência, faz com que os consumidores, se sintam traídos (GRÉGOIRE et al. 2009), podendo surgir daí a gênese do desejo de vingança (GRÉGORIE; FISHER, 2006). Desejo de vingança esse de onde redundam intensões de deserção e retaliação (ALBUQUERQUE et al., 2010, p.2) que, mitigadas fenomenologicamente, a partir de atitudes de recuperação de falha por parte do

fornecedor, fazem surgir antecedentes de lealdade, com relações entre as partes, a serem validadas empiricamente no tempo e no espaço.

P_a = A intensão de deserção exerce um impacto positivo na lealdade com o esforço de recuperação de falha por parte do fornecedor.

P_b = A intensão de retaliação exerce um impacto positivo na lealdade com o esforço de recuperação de falha por parte do fornecedor.

Não seria razoável inferir, sem se valer do conforto da pesquisa empírica, que P_a e P_b seriam suportadas sem considerar a priori antecedentes com potencial de mediar a relação entre as intenções de deserção e retaliação, e a lealdade, dada a condição extrema de insatisfação. Nesse sentido o comportamento do fornecedor e o sentimento do consumidor são fundamentais e há uma lacuna considerável de estudos, dada à premissa de que a insatisfação consolidada nos remete, conforme estudos anteriores, a custos altos de recuperação de clientes. Com isso somos desafiados a entender como o relacionamento entre cliente e fornecedor pode mediar as intenções de deserção e retaliação, e a lealdade.

Adentrando no campo das emoções existem evidências que sugerem que reações emocionais associadas às experiências de consumo podem ter um impacto significativo nas avaliações dos consumidores. As emoções são reconhecidas como sendo relevantes na compreensão dos consumidores através de diversas perspectivas diferentes, mas, surpreendentemente, elas ainda têm recebido pouca atenção em trabalhos relacionados a falhas e sua recuperação (SCHOEFER; ENNEW, 2005). Como numa situação de falha de serviço ou em qualquer outra circunstância da relação entre as partes não se sabe se o desempenho de produtos ou serviços impacta no desempenho de vendedores ou vice e versa (WIDMIER et al. 2002). Daí é importante aferir se esse cuidado na relação, que passa inclusive pela capacitação dos funcionários tornando-os habilidosos em estabelecer empatias, pode determinar o sentimento de emoções positivas no consumidor, impactando positivamente na lealdade, mesmo numa situação de falha de serviços.

P_c = A empatia edificada na relação de serviço exerce um impacto positivo na mediação entre a intenção de deserção e lealdade numa situação de falha de serviço.

P_d = A empatia edificada na relação de serviço exerce um impacto positivo na mediação entre a intenção de retaliação e lealdade numa situação de falha de serviço.

Em que pese o exercício de proposições teóricas acima e, como já assumido anteriormente, uma das formas de enaltecer o relacionamento com os consumidores é demonstrada por meio dos investimentos que as organizações realizam buscando a excelência em seus processos comerciais, em especial nos processos de relacionamento interpessoal e recuperação de suas falhas de serviço, este último tido até então como um fator importante de diferenciação e manutenção da lealdade de seus consumidores (TAX, BROWN & CHANDRASHEKARAN, 1998). Como já é sabido há uma lacuna de falta de análise conjunta de um maior composto de antecedentes da lealdade e a ausência da aplicação do modelo em ambientes comerciais altamente concorrenciais, que apresentem barreiras de saída mais baixas (SILVA e LOPES, 2014). Esses antecedentes, como por exemplo, a capacitação, cuidado, tempestividade, atenção, empenho, etc., tendo a justiça percebida e sua tridimensionalidade como categoria ou outra a aferir sua força numa situação de recuperação de falha de serviço, podem mediar várias relações com a lealdade que podem ser consideradas em estudos futuros, pois uma série de influências contextuais moderam essas relações requerendo refinamentos nas análises dos processos de recuperação de serviço (MAGNINI et al., 2007), impactando no sentimento de lealdade do cliente.

4. Considerações finais

As falhas na prestação de serviço aumentam o risco de perda do cliente, não obstante, uma recuperação de serviço adequada possa fomentar a retenção do cliente e, portanto, evitar sua perda (MATOS et al., 2007). A teoria do paradoxo de uma recuperação de serviço afirma que a satisfação do cliente diante de um processo de falha e recuperação pode ser inclusive superior a sua satisfação prévia antes da falha. (NEIRA et al., 2009). Depois de uma falha na prestação do serviço o cliente pode ou não reclamar, no caso de não reclamação pode decidir abandonar a relação; enquanto que no caso de reclamação oferece à empresa a possibilidade de solucionar o problema e também pode abandonar a relação, a depender da recuperação de serviço oferecida (NEIRA et al., 2009).

Como afirma DIAZ et al. (2009), em seu artigo explorando o comportamento de satisfação do consumidor em serviços bancários, como erros e inconvenientes em serviços não podem ser completamente evitados as empresas estão buscando maior qualidade nos serviços e, em consequência, maior lealdade dos clientes. Então, a resposta efetiva às reclamações de clientes, tornou-se muito importante e a recuperação de uma falha de serviço com sucesso pode ser a diferença entre a retenção e a deserção. Dessa forma o tratamento de reclamação de

uma forma gerenciável com uma visão além da ocorrência e reparação da falha em si é essencial.

Portanto, pensar sistemicamente soluções de serviço, falha e tratamento de reclamação, bem como conhecer as percepções e práxis comportamentais diversas decorrentes, de clientes e fornecedores, é muito importante para qualquer serviço, pois garante aderência ao fenômeno recompra. Identificar a relação entre a justiça, em sua composição de tridimensionalidade, e os antecedentes de lealdade torna-se um caminho crítico para essa garantia numa situação de falha de serviços, podendo essa ser extrapolada em condições de se identificar novos determinantes de lealdade. Essas relações e outras potencialmente identificadas conferem poder ao fornecedor de intervir na forma de mitigar ou até evitar os efeitos negativos da falta de lealdade do consumidor conferindo resultados positivos para o negócio.

Não obstante a esse entendimento, superar a forma de gerenciar o processo de falha de serviço com uma visão para além da ocorrência e reparação da falha em si, bem como de suas percepções decorrentes, com impacto na lealdade, se constitui um desafio também a ser superado considerando a subjetividade imanente das relações interpessoais e as diversas interações que compõem a dinâmica do serviço. Quanto mais construtos desenvolvidos e quanto mais hipóteses suportadas em pesquisa forem criadas nesse sentido mais próximo estaremos da excelência do praticar o Ciclo Virtuoso do Serviço. Para isso é essencial mergulhar no entendimento dos movimentos e do comportamento e atitudes das partes que compõem a relação, clientes e fornecedores, estes, tanto do pessoal da linha de frente como dos bastidores e demais membros que fazem o ambiente de serviço de varejo, o que confere, mediante intervenções gerenciais para a retenção do cliente, incluindo capacitação de pessoal com vistas a uma boa interação, condições do fornecedor se manter no mercado, se beneficiando de recompras sistemáticas.

Tudo isso necessita ser exaustivamente testado empiricamente salvaguardando o tripé confiabilidade, consistência interna e validação, com vistas ao reconhecimento pela comunidade acadêmica.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, F. M. F.; PEREIRA, R. C. F.; BELLINI, C. G. P. Do Repertório de comportamentos anticonsumo: retaliação e vingança no ciberespaço. In: **ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD (EMA)**, 4., 2010, Florianópolis (SC). **Anais**. Florianópolis: ANPAD, 2010.

- BERRY, L.; PARASURAMAN, A. Marketing services: competing through quality. **New York**, NY: The Free Press, 1991.
- BLODGETT, J. G.; WAKEFIELD, K. L.; BARNES, J. H. The effects of customer service on consumer complaining behavior. **The Journal of Services Marketing**, Santa Barbara, v. 9, n. 4, p. 12, 1995.
- BLODGETT, J. G.; HILL, D. J.; TAX, S. S. The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behavior, **J. Retailing**, v. 73, n.2, 185-210, 1997.
- CASADO-DIAZ, A. B.; NICOLAU-GONZALBEZ, J. L. Explaining consumer complaining behaviour in double deviation scenarios: the banking services. **Service Industries Journal**, v. 29, n. 12, p. 1659-1668, December, 2009.
- GARBARINO, E.; JOHNSON, M. The different roles of satisfaction, trust and commitment for relational and transactional consumers. **J. Marketing**, v. 63, 1999.
- GRÉGORIE, Y.; FISHER, R. J. Effects of relationship quality on customer retaliation, **Market Lett**, v. 17, p. 31-46, 2006.
- GRÉGORIE, Y.; TRIPP, T. M.; LEGOUX, R. When customer love turns into lasting hate: the effects of relationship strength and time on customer revenge and avoidance. **Journal of Marketing**, v. 73, p. 18-32, 2009.
- JONES, T.; SASSER, W. Why satisfied customers defect. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 6, p. 88-99, 1995.
- MAGNINI, V. P.; FORD, J.B., MARKOWSKI, E. P.; HONEYCUTT, E. D., Jr. The service recovery paradox: justifiable theory or smoldering myth? **Journal Service Marketing**, v. 21, n. 3, p. 213-225, 2007.
- MATOS, C. A. De.; FERNANDES, D. V. Der H.; LEIS, P. R.; TREZ, G. A cross-cultural investigation of customer reactions to service failure and recovery. **Journal of International Consumer Marketing**, v. 23, p. 211-228, 2011.
- MENEGHETTI, F. K. O que é um ensaio-teórico? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15 n. 2, Março-Abril, 2011.
- NEIRA, C.V.; CASIELLES, R. V.; ARGÜELLES, V. I. Comportamiento de abandono de la relación de un cliente com la empresa em un contexto de fallo y recuperación del servicio. **Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa**, n. 40, Septiembre, 2009.
- NOVAES, A. O Olhar. In: OSTROWER, F. (Org). **A Construção do Olhar**. São Paulo: Companhia das Letras, 1988. p. 174
- PARVATIYAR, A.; SHETH, J. The domain and conceptual foundations of relationship marketing. In: J. Sheth, & A. Parvatiyar, **Handbook of Relationship Marketing**, Thousand OAKS, Sage, 2000.

SANTOS, C. P.; FERNANDES, D. V. D. H. A recuperação de serviços e seu efeito na confiança e lealdade do cliente. **RAC-E**, v. 1, n. 3, Art. 3, set-dez, 2007.

SCHOEFER, K.; ENNEW, C. The impact of perceived justice on consumer's emotional responses to service complaint experiences. **Journal of Services Marketing**, v. 19, n. 5, 2005.

SILVA, M. A. da; LOPES, E. L. A influência da justiça nos processos de recuperação de falhas no varejo, **RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, art. 3, p. 37-58, jan-fev, 2014.

STRATHERN, P. Bohr e a teoria quântica em 90 minutos, Rio de Janeiro, Zahar, 1999.

TAX, S. S.; BROWN, S. W.; CHANDRASHEKARAN, M. Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 62, n.2, p. 60-76, 1998.

WIDMIER, S.; JR. D. W. J. Examining the effects of service failure, customer compensation, and fault on customer satisfaction with salespeople. **Journal of Marketing Theory and Practice**. p. 63-74, Winter, 2002.