
VIOLAÇÃO E RECUPERAÇÃO DA CONFIANÇA DO CLIENTE APÓS O DUPLO DESVIO

DOI: 10.5700/rege522

ENSAIO – MARKETING

Kenny Basso

Professor na Escola de Administração da Faculdade Meridional (IMED) – Passo Fundo-RS, Brasil

Doutorando em Administração na Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Mestre em Administração e Negócios pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

E-mail: bassokenny@gmail.com

Recebido em: 27/8/2012

Aprovado em: 31/1/2014

Cristiane Pizzutti dos Santos

Professora de *Marketing* na Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Porto Alegre-RS, Brasil

Pós-Doutorado na École des Hautes Études Commerciales (HEC) de Montréal (Canadá).

Doutora pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul

E-mail: cpsantos@ea.ufrgs.br

RESUMO

A fim de compreender melhor o fenômeno da violação e recuperação da confiança no contexto de trocas entre clientes e empresas, este ensaio teórico objetiva discutir o impacto do duplo desvio na confiança, a possibilidade de recuperação da confiança após o duplo desvio e táticas que podem ser utilizadas para recuperar a confiança após a ocorrência deste fenômeno. Para tanto, a diferença entre a violação da confiança após a ocorrência da falha no serviço e aquela ocorrida após a recuperação malsucedida da falha (i.e., duplo desvio) é discutida. Acredita-se que o duplo desvio, por implicar uma violação severa da confiança existente, pode aumentar a erosão da confiança gerada após a falha original do serviço (desvio simples). A seguir, proposições de pesquisa incluindo as promessas de não recorrência das falhas e o pedido de desculpas como táticas para recuperar a confiança do cliente após o duplo desvio são apresentadas, com base na lógica da utilização de pistas e na teoria da atribuição. As proposições de pesquisa elencadas neste ensaio são teoricamente significativas e empiricamente testáveis. Como tais, elas oferecem uma fundamentação sólida para se iniciar um programa de pesquisa sobre a violação e recuperação da confiança do consumidor após processos de recuperação de falhas malsucedidos.

Palavras-chave: Confiança, Violação da Confiança, Recuperação da Confiança, Duplo Desvio, Falhas em Serviço, Serviço.

CLIENT'S TRUST VIOLATION AND RECOVERY AFTER DOUBLE DEVIATION

ABSTRACT

In order to better understand the phenomenon of violation and recovery of trust in the context of exchanges between customers and companies, this theoretical essay aims to discuss the impact of the double deviation on trust, the possibility of trust recovery after double deviation and tactics that can be used to recover the trust after the occurrence of this phenomenon. Therefore, we discuss the difference between the violation of trust after the occurrence of service failure and the one occurred after unsuccessful service recovery (i.e., double deviation). It is believed that, because double deviation implies a severe violation of the existing trust, it can increase the erosion of trust generated after the original failure of service (simple

deviation). Thereafter, we present research propositions, including the promises of non-recurrence of failures and apologies as tactics to regain the client's trust after double deviation, based on the logic of using clues and the attribution theory. The research propositions listed in this essay are theoretically and empirically testable. As such, they provide solid grounds to initiate a research program on violation and recovery of client's trust after unsuccessful failure recovery proceedings.

Key words: Trust, Trust Violation, Trust Recovery, Double Deviation, Service Failure, Service.

VIOLACIÓN Y RECUPERACIÓN DE LA CONFIANZA DEL CLIENTE DESPUÉS DEL DOBLE DESVÍO

RESUMEN

Con la finalidad de comprender mejor el fenómeno de la violación y recuperación de la confianza en el contexto de intercambios entre clientes y empresas, este ensayo teórico tiene el propósito de discutir el impacto del doble desvío en la confianza, la posibilidad de recuperación de la confianza después del doble desvío y tácticas que pueden ser utilizadas para recuperar la confianza después de ocurrir este fenómeno. Para tanto, la diferencia entre la violación de la confianza después de ocurrir la falla en el servicio y aquella ocurrida después de la recuperación mal sucedida de la falla (i.e., doble desvío) es discutida. Se cree que el doble desvío, por incluir una violación severa de la confianza existente, puede aumentar la erosión de la confianza generada después de la falla original del servicio (desvío simple). A seguir, propuestas de investigación incluyendo las promesas de no repetir las fallas y el pedido de disculpas como tácticas para recuperar la confianza del cliente después del doble desvío son presentadas, con base en la lógica de la utilización de pistas y en la teoría de la atribución. Las propuestas de investigación enumeradas en este ensayo son teóricamente significativas y empíricamente comprobables. Como tales, ellas ofrecen un fundamento sólido para iniciarse un programa de investigación sobre la violación y recuperación de la confianza del consumidor después de procesos de recuperación de fallas mal sucedidas.

Palabras-clave: Confianza, Violación de la Confianza, Recuperación de la Confianza, Doble Desvío, Fallas en Servicio, Servicio.

1. INTRODUÇÃO

A confiança, como ingrediente essencial para a construção e manutenção de relacionamentos (MORGAN; HUNT, 1994; DIRKS; CREMER, 2010), tem sido alvo de reflexões tanto de acadêmicos quanto de gestores de empresas de serviços. A confiança oferece garantia quanto ao desempenho do serviço, do produto ou até mesmo da relação, o que significa que reduz os riscos nas trocas e cria um sentimento positivo recíproco. No entanto, as falhas nos serviços prestados podem lhe ser uma ameaça.

De uma forma geral, a falha no serviço provoca diversas reações comportamentais e atitudinais no cliente, tais como reclamações (TAX; BROWN; CHANDRASHEKARAN, 1998; SMITH; BOLTON; WAGNER, 1999; GELBRICH, 2010), desejo de vingança (GRÉGOIRE; TRIPP; LEGOUX, 2009; MCCOLL-KENNEDY *et al.*, 2009), emoções associadas à raiva (MCCOLL-KENNEDY *et al.*, 2009; GELBRICH, 2010) e intenções de boca a boca negativas (MCCOLL-KENNEDY *et al.*, 2009; GELBRICH, 2010). Apesar dos esforços das empresas para construir a confiança do cliente, o surgimento de conflitos entre clientes e empresas, inerentes às relações, gera, na maioria das vezes, uma quebra ou violação da confiança que o cliente tem na empresa (SANTOS; FERNANDES, 2008). Assim, as falhas na prestação dos serviços podem ser compreendidas como eventos que violam a confiança do cliente.

As falhas no serviço podem ser corrigidas por meio de processos de recuperação do serviço (TAX; BROWN; CHANDRASHEKARAN, 1998). A recuperação do serviço, quando realizada com sucesso, pode reverter as sensações negativas provenientes da falha no serviço, gerando satisfação no cliente (MCCOLLOUGH; BERRY; YADAV, 2000). Todavia, falhas também podem ocorrer durante a recuperação do serviço, representando assim um duplo desvio das expectativas iniciais do cliente (BITNER; BOOMS; TETREULT, 1990). O duplo desvio pode reforçar ainda mais os efeitos negativos da falha do serviço nas atitudes e comportamentos dos clientes (HART; HESKETT; SASSER, 1990).

O fato de a empresa agir de forma contrária às expectativas do cliente pode fazer com que este

repense, questione e busque informações para decidir se continua confiando na empresa ou se altera sua confiança. Nesse sentido, tanto a falha no serviço inicial (desvio simples) quanto o duplo desvio representam violações da confiança do cliente. Estudos como o de Tax, Brown e Chandrashekar (1998) avaliam o impacto da (in)satisfação com o tratamento da reclamação por parte da empresa na confiança do cliente, porém não comparam a confiança após o duplo desvio com a confiança após o desvio simples, permanecendo assim a incerteza sobre o efeito intensificador do duplo desvio na confiança.

Embora o duplo desvio seja um fenômeno bem conhecido na área de *marketing*, pouca atenção tem sido dada às ações que as empresas podem realizar para restaurar a confiança do cliente após este fenômeno. Joireman *et al.* (2013), por exemplo, procuraram descobrir em que situações os clientes oferecem uma segunda chance à empresa, após o duplo desvio. Os pesquisadores concluíram que, após o duplo desvio, as empresas que compensam os clientes ou lhes pedem desculpas podem alterar as inferências destes sobre a empresa, fazendo com que desejem a reconciliação ao invés de vingança ou retaliação. Os autores, no entanto, não exploraram a violação e recuperação da confiança após esse duplo desvio.

Ocorrida a violação da confiança do cliente pelo duplo desvio, a empresa pode simplesmente ignorar o fato, permitindo que este tenha comportamentos negativos, como ações de retaliação (GRÉGOIRE; TRIPP; LEGOUX, 2009) e comunicações boca a boca negativas (MCCOLL-KENNEDY *et al.*, 2009; GELBRICH, 2010). Alternativamente, a empresa pode desenvolver ações para recuperar a confiança do cliente.

Os estudos que avaliam a recuperação da confiança, em sua maioria, envolvem contextos de desvio simples, em que apenas uma falha ocorre (p. ex., XIE; PENG, 2009; LAER; RUYTER, 2010). Ademais, poucos foram os trabalhos que avaliaram a recuperação da confiança após múltiplas falhas ou múltiplas violações (p. ex., SCHWEITZER; HERSHEY; BRADLOW, 2006; DIRKS *et al.*, 2011). Convém destacar que trabalhos como o de Dirks *et al.* (2011), embora analisem a recuperação da confiança após

múltiplas falhas, não tratam do duplo desvio nem de trocas entre clientes e empresas. No estudo de Schweitzer, Hershey e Bradlow (2006) e de Dirks *et al.* (2011), as múltiplas falhas referem-se a diversas violações sucessivas impostas por um transgressor à vítima, sem nenhum esforço de recuperação entre elas (apenas após).

Ainda quanto à recuperação da confiança, a maioria dos trabalhos envolve o contexto de relações interpessoais, pesquisado em áreas como a Psicologia (p. ex., DESMET; CREMER; DIJK, 2011a) e a Economia (p. ex., CREMER, 2010), ou relações interpessoais intraorganizacionais (p. ex., KIM *et al.*, 2004; FERRIN *et al.*, 2007). Diante disso, destaca-se a necessidade de verificar como a recuperação da confiança pode ser feita no contexto de trocas entre empresa e cliente (B2C). Ressalta-se que alguns estudos apresentam um esforço nesse sentido (p. ex., XIE; PENG, 2009; LAER; RUYTER, 2010), porém focando violações únicas, ou seja, a recuperação da confiança após uma única falha, e o contexto de publicidade negativa (XIE; PENG, 2009) e comunicações em *blogs* de referências (LAER; RUYTER, 2010).

Embora os efeitos do duplo desvio tenham sido abordados por pesquisas na área de *marketing* (p. ex., BITNER; BOOMS; TETREAULT, 1990; GRÉGOIRE; TRIPP; LEGOUX, 2009), até onde se sabe nenhum trabalho estudou os efeitos do duplo desvio na confiança comparativamente aos efeitos do desvio simples, ou seja, a ocorrência de uma única falha sem nenhum esforço de recuperação por parte da empresa. Além disso, nenhum trabalho avaliou a efetividade de táticas de recuperação da confiança após o duplo desvio.

A fim de compreender melhor o fenômeno da violação e recuperação da confiança no contexto de trocas entre clientes e empresas, este ensaio teórico provoca a literatura com os seguintes questionamentos:

- A violação da confiança é maior após o duplo desvio (comparativamente à falha/desvio simples)?
- Será possível recuperar a confiança do cliente após o duplo desvio? Se sim, quais táticas podem ser efetivas para recuperar a confiança após o duplo desvio?

Com base nisso, este ensaio objetiva discutir o impacto do duplo desvio na confiança, a possibilidade de recuperação da confiança após o duplo desvio e táticas que podem ser utilizadas para recuperar a confiança após a ocorrência deste fenômeno.

Atendendo aos chamados de Schoorman *et al.* (2007) e de Dirks e Cremer (2010) para a realização de estudos que avaliem a violação e recuperação da confiança, este estudo busca preencher uma lacuna importante na área de *Marketing*, mais especificamente na literatura que aborda a criação e manutenção de relações entre empresas e clientes. Embora a literatura sobre recuperação da confiança esteja em pleno desenvolvimento (TOMLINSON, 2012), em *Marketing* ainda há poucos estudos que trataram especificamente sobre a possibilidade de restaurar a confiança do cliente, como os de Xie e Peng (2009) e de Laer e Ruyter (2010).

2. CONFIANÇA

Baseados na interação entre organizações, funcionários e clientes, Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002:17) definem confiança como as expectativas que o cliente possui de que “o provedor de serviço é responsável e pode ser confiável para cumprir suas promessas”. Cho (2006) ainda afirma que na área da Administração, de uma forma ampla, a confiança tem sido concebida como a expectativa positiva sobre o comportamento do parceiro da relação. Dessa forma, a confiança do cliente, neste ensaio, será tratada como um constructo que envolve a expectativa positiva sobre o cumprimento de promessas feitas pelo provedor do serviço (LEWICKI; MCALLISTER; BIES, 1998; SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002; CHO, 2006).

Considerando a importância da confiança para a qualidade de uma relação, Wang e Huff (2007) declaram que a incerteza e a vulnerabilidade são conceitos importantes no surgimento e sustentação da confiança. Além da satisfação (GARBARINO; JOHNSON, 1999), da experiência prévia (SWAN; BOWERS; RICHARDSON, 1999) e da reputação da empresa (JOHNSON; GRAYSON, 2005), alguns estudos apontam a competência, a benevolência e a integridade como antecedentes da confiança (p.

ex., MAYER; DAVIS, 1999; SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002; KIM *et al.*, 2004; SCHUMANN *et al.*, 2010). Convém destacar que, embora grande parte da literatura de *marketing* considere a benevolência, a competência e a integridade como antecedentes da confiança, alguns estudos as definem como dimensões formativas da confiança (p. ex., SINGH; SIRDESHMUKH, 2000; LEISEN; HYMAN, 2004).

Como antecedente da confiança, a benevolência é tratada como a propensão de um parceiro agir e demonstrar genuinamente preocupação com os interesses do outro (MAYER; DAVIS, 1999; SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002; SCHUMANN *et al.*, 2010). Já a competência (também considerada na literatura como credibilidade ou habilidade) se refere às capacidades, intenções e habilidades de um parceiro para manter as promessas e acordos, entregando o serviço de forma segura (MAYER; DAVIS, 1999; SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002; KIM *et al.*, 2004; SCHUMANN *et al.*, 2010). Por sua vez, a integridade representa a percepção que o indivíduo possui sobre o conjunto de princípios adotados pela empresa (MAYER; DAVIS, 1999; KIM *et al.*, 2004; SCHUMANN *et al.*, 2010).

Esses três fatores (benevolência, competência e integridade) são trabalhados empiricamente em relações interpessoais na organização por Mayer e Davis (1999), que encontraram um relacionamento positivo da competência (habilidade, neste estudo), da benevolência e da integridade com a confiança. Schumann *et al.* (2010), no contexto de trocas bancárias, também evidenciam uma relação direta entre os três constructos e a confiança. De uma forma geral, Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) relatam relações positivas da competência e da benevolência com a confiança.

Embora a confiança seja importante para o relacionamento entre cliente e empresa, episódios negativos que vão de encontro às expectativas do cliente e que revelam comportamentos do parceiro que não estavam previstos ou não eram desejados podem mitigar os sentimentos de confiança do cliente. Caso o interesse do cliente seja relegado em prol do interesse da empresa (refere-se à benevolência), a empresa não consiga entregar o

serviço conforme o prometido (refere-se à competência), ou os princípios e a honestidade da empresa demonstrem incompatibilidade com aqueles aceitos pelo cliente (refere-se à integridade), este pode perceber que sua confiança foi violada.

3. VIOLAÇÃO DA CONFIANÇA

A violação da confiança ocorre quando o indivíduo que confia percebe que a outra parte, a que recebe a confiança, está agindo de forma contrária ou que vai de encontro às expectativas dele (ELANGO VAN; AUER-RIZZI; SZABO, 2007). Tomlinson, Dineen e Lewicki (2004:167) afirmam que a violação da confiança caracteriza-se por “evidências que desconfirmam as expectativas positivas de confiança sobre a conduta do outro e redefinem a natureza do relacionamento na mente da parte injuriada”. De uma forma geral, Kim *et al.* (2004) defendem que a violação da confiança é desencadeada pela indiferença de uma das partes com a relação e pela despreocupação com infrações. Nesse sentido, as falhas no serviço e as falhas na recuperação do serviço representam violações à confiança que o cliente deposita na empresa.

A violação da confiança tem sido manipulada e investigada de diversas formas na literatura. Na área de comportamento organizacional, Tomlinson, Dineen e Lewicki (2004) usaram, em seu estudo experimental, uma violação da confiança causada pela perda financeira ocorrida em uma negociação entre dois atores organizacionais. No campo da Psicologia, Lount *et al.* (2008) utilizaram o jogo do dilema do prisioneiro (proveniente da teoria dos jogos, em que as ações de um ator impactam nas decisões e ações do outro ator) para desencadear violações de confiança. Em *marketing*, além de Darke, Ashworth e Ritchie (2008), Xie e Peng (2009) também utilizaram a publicidade (negativa) como causa da violação da confiança em seu estudo experimental. Mattila (2009), em outro estudo experimental, manipulou a taxa cobrada por um hotel como evento de violação da confiança. Ainda na literatura de *marketing*, Laer e Ruyter (2010) manipularam o comportamento de um médico com seu paciente.

Ainda que nem todo evento seja suficientemente traumático para pôr fim à

confiança entre as partes, Elangovan, Auer-Rizzi e Szabo (2007) afirmam que as violações da confiança alteram a natureza da confiança existente na relação, e que, dependendo da gravidade percebida pelo indivíduo, a confiança pode sofrer uma erosão alta, média ou baixa.

Com base na literatura sobre violação da confiança, a falha no serviço prestado ao cliente e sua recuperação malsucedida serão trabalhadas neste ensaio como eventos que violam a confiança do cliente.

4. FALHAS E RECUPERAÇÃO DE SERVIÇO

Em razão da natureza dos serviços e de suas características (p. ex., intangibilidade e variabilidade), falhas ocasionais em sua prestação são prováveis e inevitáveis. Sob a perspectiva da teoria da equidade (ADAMS, 1965), a falha em serviços pode ser compreendida como uma experiência de perda sentida pelo cliente durante um encontro no qual a empresa deveria prover um ganho ou um benefício.

Em sua essência, qualquer falha no serviço representa uma experiência negativa para o cliente no momento em que ela ocorre, e tem implicações para a criação e manutenção do relacionamento (BITNER; BOOMS; TETREULT, 1990; TAX; BROWN; CHANDRASHEKARAN, 1998). De acordo com o efeito “o amor vira ódio” apresentado por Grégoire e Fisher (2006:34), “uma falha no serviço pode gerar sentimentos de confiança violada e ser percebida como um ato de traição”. Nesse sentido, Laer e Ruyter (2010) observaram que a forma de tratamento interpessoal de um médico (parte do cenário do estudo experimental) pode influenciar na confiança do cliente, diminuindo-a caso o cliente perceba falta de integridade no médico.

As reações negativas às falhas do serviço podem ser contornadas mediante um processo de recuperação do serviço, iniciado pela reclamação do cliente ou por iniciativa própria da empresa. O processo de recuperação de serviço diz respeito à maneira pela qual a empresa responde à reclamação do consumidor, e envolve a restauração dos níveis de justiça percebida na relação (TAX; BROWN; CHANDRASHEKARAN, 1998; SMITH; BOLTON; WAGNER, 1999; PIZZUTTI;

FERNANDES, 2010). Embora estudos apresentem a relação entre as dimensões de justiça e a confiança mediada pela satisfação (TAX; BROWN; CHANDRASHEKARAN, 1998; SMITH; BOLTON; WAGNER, 1999), DeWitt, Nguyen e Marshall (2008) encontraram uma relação positiva e direta entre a justiça e a confiança, o que indica que maiores níveis de justiça após a recuperação do serviço diretamente geram maiores níveis de confiança. Santos e Fernandes (2008) também observaram que as dimensões de justiça (processual, distributiva e interacional) impactam diretamente a confiança do cliente na empresa após um processo de recuperação do serviço. No mesmo sentido, Ruyter e Wetzels (2000), analisando quatro contextos de serviço (cabeleireiro, restaurante, loja de departamento e banco), concluíram que maiores níveis de justiça percebida no tratamento da falha do serviço geram maiores níveis de confiança. Dessa forma, a literatura de *marketing* de serviços aborda o processo de recuperação do serviço como um mecanismo capaz de recuperar a confiança após a violação causada pela falha no serviço. Ao incorrer em um desvio simples, a empresa pode optar por recuperar o serviço e então tentar restaurar os níveis de confiança.

No entanto, recuperações do serviço podem ser insatisfatórias (BITNER; BOOMS; TETREULT, 1990; TAX; BROWN; CHANDRASHEKARAN, 1998). Quando isso ocorre, a confiança pode sofrer uma forte erosão, uma vez que a reparação dela mediante o processo de recuperação não acontece. Dessa forma, questiona-se: o desvio simples ocasiona uma menor erosão da confiança comparativamente com uma tentativa de recuperação do serviço malsucedida? Há alguma forma de a empresa recuperar a confiança perdida após uma recuperação malsucedida do serviço?

Para discutir possíveis respostas para essas questões, apresenta-se a seguir o duplo desvio, que pode intensificar os efeitos da falha original do serviço. Depois, serão apresentadas as duas táticas propostas para recuperar a confiança abalada pelo duplo desvio.

4.1. Duplo desvio

As falhas nos serviços nem sempre são recuperadas de forma satisfatória, isto é, falhas podem ocorrer durante a recuperação do serviço (duplo desvio), reforçando as atitudes negativas

dos clientes geradas pela falha original do serviço. Após o duplo desvio, a intenção de troca de provedor do serviço é uma consequência negativa para a empresa. No estudo de Johnston e Fern (1999), 34% dos participantes elencaram essa opção após estarem diante da ocorrência de falha na recuperação do serviço. Mattila (2001) encontrou que a propensão a pagar preços mais elevados é menor em indivíduos que sofrem a dupla falha, comparativamente com aqueles que têm uma recuperação de serviço satisfatória.

Além desses efeitos do duplo desvio, alguns estudos têm verificado que uma recuperação de serviço malsucedida tem um impacto negativo na confiança do cliente (p. ex., TAX; BROWN; CHANDRASHEKARAN, 1998; KAU; LOH, 2006; HOLLOWAY; WANG; BEATTY, 2009). Especificamente, Tax, Brown e Chandrashekar (1998), analisando uma amostra com reclamações em diferentes tipos de serviços, observaram que a insatisfação com o tratamento da reclamação tem um impacto negativo na confiança.

Kau e Loh (2006) verificaram que há uma diferença na média de confiança entre reclamantes que ficaram satisfeitos e reclamantes que ficaram insatisfeitos com a recuperação do serviço – os que relataram uma recuperação insatisfatória do serviço evidenciaram menores níveis de confiança. Em outro estudo, Holloway, Wang e Beatty (2009), no contexto de varejo multicanais (*on-line* e *off-line*), concluíram que a qualidade do relacionamento (tratada como a junção entre confiança e comprometimento) entre cliente e empresa diminui após uma recuperação malsucedida do serviço.

Convém destacar, porém, que os estudos citados focam a comparação entre recuperações de serviço bem-sucedidas e malsucedidas, e não entre o impacto do duplo desvio e o do desvio simples (i.e., quando há falha, mas não há processo de recuperação). Acredita-se que o duplo desvio, por implicar uma violação severa da confiança existente, pode aumentar a erosão da confiança gerada após a falha original do serviço (desvio simples). Especificamente, menores níveis de confiança podem ser observados em clientes expostos à falha na recuperação do serviço, comparativamente àqueles expostos apenas à falha inicial. Essa lógica é apresentada na primeira proposição de pesquisa:

Proposição 1: Sob as mesmas condições, clientes expostos ao duplo desvio apresentarão menores níveis de confiança do que clientes expostos apenas à falha inicial do serviço (desvio simples).

Após a queda da confiança do cliente em razão do duplo desvio, táticas para a recuperação da confiança podem ser empregadas pelas empresas. Ressalta-se que as táticas utilizadas para a construção da confiança podem não surtir efeito na recuperação dela, uma vez que a construção e a reparação da confiança envolvem processos distintos (KIM *et al.*, 2004).

Diante disso, é relevante discutir quais táticas de recuperação da confiança podem fornecer pistas aos clientes e gerar atribuições que interfiram nos níveis de confiança do cliente, a fim de reestabelecer a confiança abalada pelo duplo desvio.

5. RECUPERAÇÃO DA CONFIANÇA

Lewicki e Bunker (1996) consideram que a confiança pode ser reparada quando a parte causadora da perda de confiança identifica, reconhece e assume sua falha ou sua culpa na ocorrência da falha. Kim *et al.* (2004:105) definem a recuperação da confiança como “as atividades direcionadas a tornar as crenças de confiança e as intenções de confiança do indivíduo mais positivas após uma violação ser percebida”.

Diversos estudos fora da literatura de *marketing* têm avaliado a recuperação da confiança (p. ex. KIM *et al.*, 2004; KIM *et al.*, 2013; SCHWEITZER; HERSHEY; BRADLOW, 2006; DESMET; CREMER; DIJK, 2011). Em *marketing*, os estudos sobre recuperação do serviço defendem que as dimensões de justiça podem auxiliar na recuperação da confiança do cliente (TAX; BROWN; CHANDRASHEKARAN, 1998; RUYTER; WETZELS, 2000; DEWITT; NGUYEN; MARSHALL, 2008). Além desses outros, alguns estudos, como o de Xie e Peng (2009) e o de Laer e Ruyter (2010), são desenvolvidos na literatura de *marketing* com o intuito de avaliar diretamente a recuperação da confiança.

Convém destacar que em *marketing* nenhum estudo avaliou a recuperação da confiança após o

duplo desvio, razão pela qual o entendimento de tal fenômeno ainda representa um importante *gap* na literatura da área. Assim, embora não tenha sido encontrado nenhum trabalho que avalie a recuperação da confiança após o duplo desvio, a

literatura existente fornece um ponto de partida para o estudo da recuperação da confiança nesse cenário, pois apresenta, de forma específica, diversas táticas que podem ser utilizadas. Tais táticas são observadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Táticas de recuperação da confiança

| Táticas de recuperação da confiança | Estudos |
|---|---|
| Pedido de desculpa: declaração que reconhece a responsabilidade e demonstra arrependimento pela violação da confiança. | Cremer (2010), Ferrin <i>et al.</i> (2007), Kam (2009), Kim <i>et al.</i> (2004), Kim, Dirks, Cooper e Ferrin (2006), Laer e Ruyter (2010), Mattila (2009), Schweitzer, Hershey e Bradlow (2006), Tomlinson, Dineen e Lewicki (2004), Vasalou, Hopfensitz e Pitt (2008), Xie e Peng (2009). |
| Negação: declaração feita afirmando que a violação da confiança não é verdadeira. | Ferrin <i>et al.</i> (2007), Kam (2009), Kim <i>et al.</i> (2004), Laer e Ruyter (2010), Mattila (2009). |
| Compensação financeira/Penitência: reembolso financeiro pelas perdas monetárias que a violação da confiança causou. | Cremer (2010), Desmet, Cremer e Dijk (2011a, 2011b, 2011c), Dirks <i>et al.</i> (2011), Xie e Peng (2009). |
| Promessa: planos articulados que se referem à mudança do comportamento que causou a violação da confiança. | Kam (2009), Schweitzer, Hershey e Bradlow (2006). |
| Endosso de terceiro: acreditação fornecida por outra pessoa ou empresa (p. ex., selos de recomendação no comércio <i>on-line</i>). | Singh, Taneja e Mangalaraj (2008). |
| Reconhecimento ou Informação: declaração assumindo que a violação da confiança ocorreu e que danos à vítima podem acontecer; pode incluir uma explicação sobre as causas da violação. | Xie e Peng (2009). |
| Regulamentação: evidencia uma reformulação no sistema de prestação do serviço para garantir a confiabilidade futura e limitar futuras transgressões ou falhas. | Dirks <i>et al.</i> (2011). |
| Reticência: declaração em que o acusado afirma que não pode confirmar nem negar a veracidade da alegação, como meio de responder a uma violação da confiança. | Ferrin <i>et al.</i> (2007). |
| Sistema de reputação: sistema que evidencia os comportamentos passados de um membro da relação (empresa, neste caso) em situações passadas, na interação com outros indivíduos (p. ex., sistema de reputação de vendedor <i>on-line</i>). | Vasalou, Hopfensitz e Pitt (2008). |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme o Quadro 1, as táticas mais frequentes nos estudos sobre recuperação da confiança envolvem o pedido de desculpa e a negação. Tomlinson, Dineen e Lewicki (2004) testaram o pedido de desculpa, encontrando uma relação positiva entre o pedido de desculpa e a recuperação da confiança. Já Ferrin *et al.* (2007) compararam a efetividade do pedido de desculpa com a da negação para recuperar a confiança, e verificaram que a negação é mais eficiente quando a confiança baseada na integridade é violada, e que, quando a confiança baseada na competência é violada, o pedido de desculpa é mais eficiente para restaurar a confiança.

Convém destacar que as táticas apresentadas no Quadro 1, em sua maioria (exceção para os trabalhos de Schweitzer, Hershey e Bradlow, 2006, e de Dirks *et al.*, 2011), envolvem recuperações de confiança realizadas após uma única falha (desvio simples). Como já discutido, no contexto de serviços, a primeira violação da confiança envolve a falha no serviço, e sua recuperação é uma forma de restaurar a confiança. No entanto, a nova falha – na recuperação do serviço – representa uma intensificação dessa violação. Com isso, questiona-se: quais táticas podem ser efetivas para recuperar a confiança do cliente após o duplo desvio?

Inicialmente, dentre as táticas de recuperação da confiança apresentadas no Quadro 1, acredita-se que o sistema de reputação é uma tática interessante e aplicável ao ambiente *on-line* (VASALOU; HOPFENSITZ; PITT, 2008), não sendo assim aplicável ao estudo de relações B2C tradicionais em serviços. A compensação financeira, por sua vez, embora trabalhada por vários estudos (p. ex., CREMER, 2010; DESMET; CREMER; DIJK, 2011a, 2011b, 2011c), envolve o dispêndio de valores mais elevados para sua operacionalização no contexto gerencial, razão pela qual exige também estudos que evidenciem seu retorno financeiro à empresa ao invés de apenas avaliarem a capacidade de recuperação da confiança.

A negação, por sua vez, é considerada uma tática importante para recuperar a confiança, principalmente se esta for baseada na integridade (KIM *et al.*, 2004; FERRIN *et al.*, 2007). No entanto, ao aceitar realizar a recuperação do serviço, após o desvio simples, a empresa está assumindo que uma violação da confiança aconteceu e que o cliente foi prejudicado com isso. Assim, acredita-se que, após a empresa ter aceitado recuperar o serviço, em razão de uma primeira falha cometida, negar a existência da dupla falha, ou seja, da falha na recuperação do serviço, pode ser incongruente com as atitudes passadas.

Semelhantemente ao discutido sobre a negação, a reticência (FERRIN *et al.*, 2007) também pode ser considerada incongruente com as ações da empresa durante a primeira falha no serviço, mediante as quais ela assume a violação e decide recuperar o serviço. Além disso, no estudo de Ferrin *et al.* (2007), os resultados encontrados para a recuperação da confiança por meio da reticência foram aquém dos resultados obtidos para o pedido de desculpa e negação ou semelhantes a eles (dependendo do estudo realizado).

Embora os selos ou recomendações de terceiros (SINGH; TANEJA; MANGALARAJ, 2008) possam constituir uma tática eficiente para recuperar a confiança do cliente, acredita-se que o indivíduo pode já ter sido exposto a ela antes mesmo de decidir pela aquisição ou contratação do serviço.

Assim, considera-se que o sistema de reputação, a reticência, a negação, a compensação financeira e o endosso de terceiros não seriam táticas adequadas para recuperar a confiança do cliente após o duplo desvio. Por outro lado, tanto a promessa quanto o pedido de desculpa podem ser táticas de restauração da confiança úteis e plausíveis de serem aplicadas por empresas após o duplo desvio.

As promessas, de acordo com Schweitzer, Hershey e Bradlow (2006), auxiliam a vítima a perceber que futuras violações são improváveis de acontecer e acabam gerando uma percepção de que as intenções do transgressor ou causador da violação da confiança são positivas para a manutenção da relação. Um indicativo de que as promessas podem recuperar a confiança após o duplo desvio advém dos resultados e do formato de experimento utilizado por Schweitzer, Hershey e Bradlow (2006). No estudo desses autores, a confiança foi violada nas duas primeiras rodadas de um experimento em formato jogo entre dois sujeitos, à semelhança do que ocorre com o duplo desvio, e somente após a dupla violação era inserida a promessa como forma de recuperar a confiança. Convém destacar que o jogo experimental operacionalizado por Schweitzer, Hershey e Bradlow (2006) difere do duplo desvio por não haver uma intenção de recuperação da confiança após a primeira violação.

No mesmo sentido das promessas, o pedido de desculpa pode atuar como tática de recuperação da confiança após o duplo desvio. De acordo com Hareli e Eisikovits (2006), o pedido de desculpa é uma tática efetiva a ser utilizada por transgressores para restaurar relações com as vítimas da violação. Zechmeister *et al.* (2004) empregaram em seu estudo experimental duas falhas para induzir transgressões no indivíduo, e, depois, o pedido de desculpa foi inserido como uma tática para gerar o perdão ou aliviar a intenção de retaliação. Semelhantemente ao operacionalizado para a promessa, Schweitzer, Hershey e Bradlow (2006) também apresentaram o pedido de desculpa após múltiplas violações. Com isso, essas evidências indicam que a desculpa pode atuar como uma tática de recuperação da confiança do cliente após o duplo desvio.

Baseado nessa discussão, este ensaio propõe que (1) a promessa de não recorrência das falhas e (2) o pedido de desculpa podem atuar como táticas para a recuperação da confiança após o duplo desvio, cujo funcionamento seria baseado tanto no enfoque da utilização de pistas (FRIEZE; WEINER, 1971; SKOWRONSKI; CARLSTON, 1987) quanto na teoria da atribuição (CALDER; BURNKRANT, 1977; KELLEY; MICHELA, 1980).

5.1. Promessa de não recorrência

Para Schweitzer, Hershey e Bradlow (2006:4), a promessa “representa um enfoque assertivo de gerenciamento de impressão desenhado para transmitir intenções positivas sobre atos futuros”. Os mesmos autores propõem que se o indivíduo (vítima da violação da confiança) acredita na promessa, esta é capaz de restaurar expectativas positivas sobre comportamentos futuros do seu parceiro de relação, permitindo a extensão dessas expectativas para a reconstrução da confiança.

Após falhas em serviços, Johnston e Fern (1999) identificaram que 46% dos sujeitos de sua pesquisa esperam, após um duplo desvio, receber garantias e explicações de forma escrita, isto é, os clientes esperam que, para manter relações futuras com a empresa, garantias de não ocorrência dos mesmos problemas sejam fornecidas.

Quanto à recuperação da confiança, Kam (2009) propõe que pessoas que acreditam que seu parceiro de relação pode alterar seu comportamento e sua atitude ao longo do tempo são mais propensas a táticas de recuperação da confiança que envolvam promessas. Empiricamente, Schweitzer, Hershey e Bradlow (2006) observaram que a promessa tem um efeito positivo sobre a confiança após a violação desta. De acordo com Dirks *et al.* (2011), o principal efeito da promessa é reduzir a incerteza sobre o comportamento futuro do causador da falha.

Em um estudo sobre o impacto da comunicação (mais especificamente sobre as promessas feitas) na confiança e na cooperação, Charness e Dufwenberg (2006) concluíram que as promessas emitidas por agentes aumentam a confiança dos receptores da informação. Em outro estudo, relacionando a promessa com a confiança, Baumgartner *et al.* (2009) notaram que a inserção da promessa faz com que os níveis de confiança

que um indivíduo tem em outro sejam maiores. O estudo feito por Baumgartner *et al.* (2009) envolvia um jogo em que os indivíduos enviavam valores monetários a um outro indivíduo, que, por sua vez, retornava diferentes valores em estágios subsequentes, com a promessa ou não de retornar os valores.

Com base nessas evidências, considera-se que as promessas de não recorrência das falhas podem auxiliar no processo de recuperação da confiança quando esta é violada por um duplo desvio. Especificamente, acredita-se que a utilização de pistas (FRIEZE; WEINER, 1971; SKOWRONSKI; CARLSTON, 1987) e a teoria da atribuição (CALDER; BURNKRANT, 1977; KELLEY; MICHELA, 1980) explicariam os mecanismos pelos quais as promessas de não recorrência podem restaurar a confiança do cliente.

A lógica subjacente à restauração da confiança mediante promessas de não recorrência envolve as pistas emitidas pela empresa ao cliente, uma vez que as promessas agem como sinais de intenção de mudanças comportamentais (SCHWEITZER; HERSHEY; BRADLOW, 2006). Essas pistas podem ser emitidas tanto por meio de procedimentos adotados (p. ex., Seis Sigma, ISO 9000), como por novas políticas e processos de monitoramento (p. ex., políticas de negociação, flexibilidade na recuperação do serviço e a possibilidade de o cliente acompanhar a prestação ou recuperação do serviço).

Inicialmente, ao receber as pistas ou informações provenientes da promessa de não recorrência das falhas, emitida pela empresa causadora do duplo desvio, o cliente pode realizar julgamentos sobre a competência da empresa. As informações contidas na promessa (p. ex., implantação de um novo sistema de controle de processos) podem diagnosticar o nível de competência da empresa.

Após fazer o julgamento, o cliente possui informações que lhe permitem fazer uma atribuição causal dos comportamentos futuros da empresa. O cliente, ao perceber, pelas pistas emitidas, que as causas dos comportamentos causadores das falhas foram alteradas, modifica as atribuições de comportamento futuro da empresa. Antes da promessa, a atribuição de novas falhas depende das informações sobre as causas

existentes. Com a promessa de alteração, porém, as causas se alteram, o que gera diferentes atribuições que podem determinar uma reação diferente no cliente. Em outras palavras, ao perceber pelas pistas que as causas das falhas não existem mais, o indivíduo pode atribuir um maior nível de competência à empresa, aumentando com isso a confiança antecedida pela competência.

Note-se que, para que o cliente atribua maiores níveis de competência à empresa, a promessa deve ser percebida como algo que expressa as mudanças feitas nas causas das falhas, com o intuito de elevar o nível de competência da empresa, uma vez que, caso a promessa seja percebida como um artifício para manter ou recuperar o cliente, a atribuição de competência não será feita, já que a expressão da promessa é condicionada a uma pressão externa (neste caso, o interesse em manter ou recuperar o cliente). Após atribuir maiores níveis de competência à empresa, a confiança, abalada pelo duplo desvio, vai receber os efeitos da atribuição de competência e, conseqüentemente, evidenciar níveis mais altos que aqueles verificados antes da inserção da tática de recuperação da confiança.

Especificamente, espera-se que, pelas características das pistas emitidas pela promessa de não recorrência das falhas (baseadas em procedimentos adotados para eliminar as falhas), a recuperação da confiança aconteça por meio das atribuições de competência da empresa que o cliente vai fazer. Xie e Peng (2009) confirmam a ligação da promessa com a competência ao observarem que as recuperações funcionais (dentre as quais pode ser enquadrada a promessa) têm um impacto positivo na competência e, conseqüentemente, na confiança. Essa lógica também é suportada pelos achados de Dirks *et al.* (2011), que notaram que os indivíduos percebem os sinais emitidos pela promessa como informativos para a recuperação da confiança antecedida pela competência, uma vez que a percepção desses sinais faz com que os indivíduos atribuam ao parceiro uma disposição para alterar o comportamento, evitando assim falhas futuras. Desse modo, apresenta-se a seguinte proposição do estudo:

Proposição 2: Após o duplo desvio, o efeito da promessa de não recorrência da falha sobre

confiança do cliente na empresa será mediado pela atribuição de competência da empresa.

5.2. Pedido de desculpa

O pedido de desculpa é uma mensagem emitida pelo transgressor à vítima admitindo a responsabilidade e o arrependimento pela violação e pelos conseqüentes danos causados (OHBUCHI; KAMEDA; AGARIE, 1989; LEWICKI; BUNKER, 1996; HARELI; EISIKOVITS, 2006), e pode incluir um desejo de reconciliação e continuação do relacionamento (TOMLINSON; DINEEN; LEWICKI, 2004). De acordo com Cremer (2010), os pedidos de desculpa emitem pistas de que a parte causadora da violação da confiança deseja manter e continuar a relação, ao invés de terminá-la, uma vez que o transgressor aceita e assume a responsabilidade pelos atos causadores da violação. Segundo Tomlinson, Dineen e Lewicki (2004), a desculpa auxilia a vítima da violação a obter maiores informações tanto sobre a violação quanto sobre o transgressor ou causador da violação.

Embora a definição de desculpa seja relativamente simples, convém ressaltar que em estudos como o realizado por Kim *et al.* (2004) e Ferrin *et al.* (2007) o pedido de desculpa tem sido manipulado com mensagens que possuem conteúdo de promessa em seu âmago. No estudo de Kim *et al.* (2004), por exemplo, em que um candidato a emprego apresentava um pedido de desculpa por uma violação (manipulação do pedido de desculpa), o candidato admitia responsabilidade pela violação, desculpava-se pela infração e mencionava que o incidente não iria ocorrer novamente. Nesse sentido, parece ser importante diferenciar a desculpa da promessa e separar ambas as táticas de violação, para que o efeito de uma tática não interfira no efeito da outra. Sobre essa distinção, Schweitzer, Hershey e Bradlow (2006) mencionam que admitir a responsabilidade e desculpar-se pelas falhas encontra suporte no conceito de desculpa, porém mencionar que o incidente não irá ocorrer novamente representa a promessa. Considerando a definição de desculpa e sua distinção da promessa, alguns pesquisadores, como Tomlinson, Dineen e Lewicki (2004), têm verificado que o pedido de desculpa possui maior eficácia em comparação com outras táticas de recuperação da confiança (p.

ex., a negação), uma vez que por meio da desculpa o transgressor fornece à vítima uma expressão de remorso que pode influenciar positivamente as atribuições de motivo e intenções que a vítima faz em relação ao transgressor e também reduzir as preocupações sobre futuras vulnerabilidades.

Cremer e Schouten (2008) encontraram que o pedido de desculpa tem um efeito positivo nas percepções de justiça, principalmente quando o transgressor demonstra respeito pela vítima. Em relação aos sentimentos negativos gerados por uma violação, como a raiva, Ohbuchi, Kameda e Agarie (1989) verificaram que o pedido de desculpa é capaz de mitigar a expressão desses sentimentos. No mesmo sentido, o pedido de desculpa após o duplo desvio pode diminuir o desejo de vingança dos clientes (TRIPP; GRÉGOIRE, 2011). Emitir uma desculpa por uma violação pode ter um efeito benéfico para o transgressor, pois, ao reconhecer o domínio sobre a violação, o transgressor transmite também uma intenção sincera de arrependimento (KIM *et al.*, 2004; FERRIN *et al.*, 2007).

Laer e Ruyter (2010) e Xie e Peng (2009) fizeram uso do pedido de desculpa como tática de recuperação da confiança na área de *marketing*. Laer e Ruyter (2010) observaram que um pedido de desculpa expresso de forma narrativa (em formato de história) possui um impacto maior na confiança (medida pela integridade) do que um pedido de desculpa em formato analítico (que segue uma linha lógica de argumentos). Já Xie e Peng (2009) consideram o pedido de desculpa uma das recuperações afetivas que a empresa pode empreender para restaurar a confiança do cliente. Nos resultados do estudo foi encontrada uma relação positiva entre as recuperações afetivas e a percepção de benevolência que o cliente possui da empresa, percepção que impacta na confiança.

A ligação entre a desculpa emitida pela empresa e a recuperação da confiança após o duplo desvio também encontra suporte na teoria da atribuição (CALDER; BURNKRANT, 1977; KELLEY; MICHELA, 1980) e na utilização de pistas (FRIEZE; WEINER, 1971; SKOWRONSKI; CARLSTON, 1987). McCullough (2000) corrobora essa lógica, afirmando que a teoria da atribuição pode fornecer

subsídio para explicar o mecanismo pelo qual o pedido de desculpa auxilia a restaurar a relação entre duas partes (transgressor e vítima).

De acordo com Hareli e Eisikovits (2006), o pedido de desculpa atua na recuperação de uma violação por meio da melhoria da imagem negativa do transgressor pela vítima. Durante a desculpa a empresa emite pistas, como a culpa e o arrependimento, que podem interferir nos julgamentos feitos pelo cliente, principalmente naqueles sobre a benevolência da empresa, uma vez que o cliente irá perceber que, ao se desculpar, a empresa está colocando os interesses do cliente à frente dos interesses particulares da empresa, ou seja, está emitindo um sinal de benevolência.

Especificamente, acredita-se que o pedido de desculpa pode ter um impacto positivo na confiança após o duplo desvio, ao fornecer pistas sobre a benevolência da empresa. A possibilidade de as pistas evidenciadas por meio da desculpa impactarem na atribuição de comportamentos benevolentes e, conseqüentemente, na reconstrução da confiança, envolve a crença de que, ao se desculpar, a empresa pode estar igualando seu *status* com o *status* da vítima; isto é, visto que a violação coloca a vítima em uma posição inferior, o pedido de desculpa funciona como uma forma de rebaixar o *status* do transgressor (HARELI; EISIKOVITS, 2006). Além disso, a relação entre o pedido de desculpa e a benevolência, encontrada por Xie e Peng (2009), também reforça a possibilidade da recuperação da confiança por meio da atribuição de benevolência à empresa, gerada pelo pedido de desculpa.

Segundo a teoria da atribuição, supõe-se que as pistas de benevolência inculcadas no pedido de desculpa serão esperadas também em comportamentos futuros da empresa. Desse modo, o pedido de desculpa conduzirá a atribuições de benevolência baseadas na percepção destas como uma característica da empresa. Assim, ao considerar que a empresa é benevolente por se desculpar por suas falhas, o cliente espera que ela o seja em interações futuras. A confiança, violada pelo duplo desvio, após atribuir maiores níveis de benevolência à empresa, poderá ser restaurada, uma vez que irá receber os efeitos da atribuição de benevolência. Essa lógica é apresentada na proposição a seguir:

Proposição 3: Após o duplo desvio, o efeito do pedido de desculpa pela falha no serviço sobre a confiança do cliente na empresa será mediado pela atribuição de benevolência da empresa.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de discutir a violação da confiança após o duplo desvio, no contexto de troca entre consumidores e empresas, e a forma pela qual essa confiança pode ser recuperada, este ensaio teórico propõe o estudo de táticas para recuperar a confiança de clientes que tiveram sua confiança violada duplamente. Convém ressaltar que, conforme afirmam Dirks e Cremer (2010), a pesquisa sobre recuperação da confiança ainda está em fase seminal, e as pesquisas para verificação da efetividade das ações de recuperação da confiança ainda são necessárias na literatura. Este estudo busca preencher essa lacuna teórica, que envolve a compreensão do fenômeno da violação e recuperação da confiança no contexto do *Marketing*, e, mais especificamente, em situações em que a confiança é duplamente violada (duplo desvio).

Com apoio na teoria da atribuição e na utilização de pistas, são apresentadas neste ensaio duas táticas para a recuperação da confiança afetada pelo duplo desvio. A promessa de não recorrência das falhas baseia-se nas pistas emitidas pelas promessas para recuperar a confiança, restaurando os níveis de percepção de competência da empresa, enquanto o pedido de desculpa baseia-se nas pistas sobre a atenção e o respeito da empresa com o cliente para recuperar sua confiança, restaurando os níveis de benevolência percebida na empresa.

Sugere-se que estudos empíricos sobre as proposições suscitadas neste trabalho sejam feitos sob o método experimental. O método experimental tem sido o método mais utilizado nos estudos que testam violações e recuperação da confiança (p. ex., KIM *et al.*, 2004; KIM *et al.*, 2013; SCHWEITZER; HERSHEY; BRADLOW, 2006; XIE; PENG, 2009; LAER; RUYTER, 2010). Além disso, esse método possibilita controlar fatores como o tipo de violação da confiança (se baseada na competência ou na benevolência, por exemplo) e a intensidade percebida na falha no serviço e no duplo desvio.

Convém ressaltar que a utilização do método experimental também se justifica pela dificuldade de verificar os efeitos de uma tática de recuperação da confiança em um ambiente real. Nesse ambiente, por envolver uma situação delicada entre cliente e empresa, ou seja, a falha no serviço, é improvável que alguma empresa queira testar táticas de recuperação que envolvam comunicações específicas e dispêndios monetários sem o devido reconhecimento da efetividade da tática. Todavia, um estudo empírico descritivo pode ser empreendido com o intuito de averiguar como as empresas estão atuando em casos de ocorrência de duplo desvio.

Esta pesquisa parece ter maior relevância para atividades de serviço em que o relacionamento com os clientes é importante para a manutenção das atividades e da lucratividade. Nesse sentido, acredita-se que ela poderá ajudar as empresas a manter tais relacionamentos em mercados com concorrência alta. Os resultados desta pesquisa também parecem importantes para serviços que tenham dificuldades na captação de novos clientes e, conseqüentemente, precisem, para a perenidade da empresa, manter sua base de clientes.

Ainda com relação ao contexto de serviço, em contextos de serviços contínuos tal fenômeno pode ser mais evidente, uma vez que há a ruptura clara da relação entre o prestador de serviço e o cliente. Em serviços contínuos (p. ex., telefonia celular ou serviços bancários), a ocorrência de um duplo desvio pode fazer o cliente trocar de prestador de serviço, mesmo porque, ao receber a tática de recuperação, o cliente já poderá estar vinculado a outra empresa que presta o mesmo serviço. Nesse caso, terá a tática de recuperação da confiança a mesma efetividade? Caso ela recupere a confiança, será capaz de restaurar as intenções de compra futura do cliente na empresa? Os clientes formulariam as mesmas atribuições em relação aos níveis de competência ou integridade da empresa? Ou será que os clientes teriam atitudes negativas, tentando justificar suas escolhas de troca de prestador de serviço, não percebendo e não utilizando as pistas das táticas para seu julgamento? Essas perguntas podem auxiliar a guiar futuros estudos sobre a recuperação da confiança abalada pelo duplo desvio.

Gerencialmente, este trabalho oferece um direcionamento, passível de teste, para que gestores de empresas possam restaurar a confiança de clientes, abalada após a tentativa frustrada de recuperação do serviço, fenômeno que pode ter consequências negativas para a empresa, como o boca a boca negativo e, em casos extremos, comportamentos de vingança (GRÉGOIRE *et al.*, 2009). Além disso, com o avanço da conectividade e da interação dos clientes via internet, divulgar informações negativas sobre a empresa fica cada vez mais fácil; recuperar a confiança após um duplo desvio pode ser uma alternativa para evitar esse tipo de divulgação negativa (TRIPP; GRÉGOIRE, 2011). Também convém ressaltar que a recuperação da confiança pode ser um passo inicial para a recuperação da relação entre cliente e empresa, abalada pelo duplo desvio.

Além de indicar a possibilidade de recuperação da confiança do cliente, este ensaio reacende um debate gerencial sobre a recuperação do serviço e sua importância. Resgata-se que o duplo desvio, ou seja, a recuperação do serviço malsucedida pode causar sérios danos às empresas, ainda mais em um contexto de alta conectividade e rápida disseminação da informação. Assim, espera-se que os gestores possam atuar de maneira preventiva, para evitar o duplo desvio. No entanto, na possibilidade de ocorrência desse fenômeno, gestores e acadêmicos podem atentar para o desenvolvimento de ferramentas que facilitem o diagnóstico de ocorrência da dupla violação, permitindo à empresa atuar sobre os clientes vítimas dessa violação, para evitar problemas e danos maiores.

Por fim, as proposições de pesquisa elencadas aqui são teoricamente significativas e empiricamente testáveis. Como tais, elas oferecem uma fundamentação sólida para que se inicie um programa de pesquisa sobre a violação e recuperação da confiança do consumidor após processos de recuperação de falhas malsucedidos. Se perseguido, esse programa poderá produzir *insights* importantes não apenas sobre a confiança nessas situações, mas também sobre o fenômeno da confiança como um todo.

7. REFERÊNCIAS

- ADAMS, J. S. Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, v. 2, p. 267-299, 1965. <[http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)>.
- BAUMGARTNER, T.; FISCHBACHER, U.; FEIERABEND, A.; LUTZ, K.; FEHR, E. The neural circuitry of a broken promise. *Neuron*, v. 64, n. 5, p. 756-770, 2009. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.neuron.2009.11.017>>.
- BITNER, M. J.; BOOMS, B. H.; TETREAU, M. S. The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 1, p. 71-84, 1990. <<http://dx.doi.org/10.2307/1252174>>.
- CALDER, B. J.; BURNKRANT, R. E. Interpersonal influence on consumer behavior: an attribution theory approach. *Journal of Consumer Research*, v. 4, n. 1, p. 29-38, 1977. <<http://dx.doi.org/10.1086/208676>>.
- CHARNESS, G.; DUFWENBERG, M. Promises and partnership. *Econometrica*, v. 74, n. 6, p. 1579-1601, 2006. <<http://dx.doi.org/10.1111/j.14680262.2006.00719.x>>.
- CHO, J. The mechanism of trust and distrust formation and their relational outcomes. *Journal of Retailing*, v. 82, n. 1, p. 25-35, 2006. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jretai.2005.11.002>>.
- CREMER, D. To pay or to apologize? On the psychology of dealing with unfair offers in a dictator game. *Journal of Economic Psychology*, v. 31, n. 6, p. 843-848, 2010. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.joep.2010.05.006>>.
- CREMER, D.; SCHOUTEN, B. C. When apologies for injustice matter: the role of respect. *European Psychology*, v. 13, n. 4, p. 239-247, 2008. <<http://dx.doi.org/10.1027/1016-9040.13.4.239>>.
- DARKE, P. R.; ASHWORTH, L.; RITCHIE, R. J. B. Damage from corrective advertising: Causes and cures. *Journal of Marketing*, v. 72, n. 6, p. 81-97, 2008. <<http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.72.6.81>>.

- DESMET, P. T. M.; CREMER, D.; DIJK, E. In money we trust? The use of financial compensations to repair trust in the aftermath of distributive harm. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 114, n. 2, p. 75-86, 2011a. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.10.006>>.
- DESMET, P. T. M.; CREMER, D.; DIJK, E. On the psychology of financial compensations to restore fairness transgressions: When intentions determine value. *Journal of Business Ethics*, v. 95, n. 1, p. 105-115, 2011b.
- DESMET, P. T. M.; CREMER, D.; DIJK, E. Trust recovery following voluntary or forced financial compensations in the trust game: The role of trait forgiveness. *Personality and Individual Differences*, v. 51, n. 3, p. 267-273, 2011c. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2010.05.027>>.
- DEWITT, T.; NGUYEN, D. T.; MARSHALL, R. Exploring customer loyalty following service recovery: The mediating effects of trust and emotions. *Journal of Service Research*, v. 10, n. 3, p. 269-281, 2008. <<http://dx.doi.org/10.1177/1094670507310767>>.
- DIRKS, K. T.; CREMER, D. The repair of trust: insights from organizational behavior and social psychology. In: CREMER, D.; DICK, R.; MURNIGHAN, J. K. (Ed.). *Social Psychology and Organizations*. New York, NY: Routledge, 2010. p. 211-230.
- DIRKS, K. T.; KIM, P. H.; FERRIN, D. L.; COOPER, C. D. Understanding the effects of substantive responses on trust following a transgression. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 114, n. 2, p. 87-103, 2011. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.10.003>>.
- ELANGOVA, A. R.; AUER-RIZZI, W.; SZABO, E. Why don't I trust you now? An attributional approach to erosion of trust. *Journal of Managerial Psychology*, v. 22, n. 1, p. 4-24, 2007. <<http://dx.doi.org/10.1108/0268394071021910>>.
- FERRIN, D. L.; KIM, P. H.; COOPER, C. D.; DIRKS, K. T. Silence speaks volumes: The effectiveness of reticence in comparison to apology and denial for responding to integrity- and competence-based trust violations. *Journal of Applied Psychology*, v. 92, n. 4, p. 893-908, 2007. <<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.893>>.
- FRIEZE, I.; WEINER, B. Cue utilization and attributional judgments for success and failure. *Journal of Personality*, v. 39, n. 4, p. 591-605, 1971. <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6494.1971.tb00065.x>>.
- GARBARINO, E.; JOHNSON, M. S. The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, v. 63, n. 2, p. 70-87, 1999. <<http://dx.doi.org/10.2307/1251946>>.
- GELBRICH, K. Anger, frustration, and helplessness after service failure: Coping strategies and effective informational support. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 38, n. 5, p. 567-585, 2010. <<http://dx.doi.org/10.1007/s11747-009-0169-6>>.
- GRÉGOIRE, Y.; FISHER, R. J. The effects of relationship quality on customer retaliation. *Marketing Letters*, v. 17, n. 1, p. 31-46, 2006. <<http://dx.doi.org/10.1007/s11002-006-3796-4>>.
- GRÉGOIRE, 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, n. 6, p. 18-32, 2009. <<http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.73.6.18>>.
- HARELI, S.; EISIKOVITS, Z. The role of communicating social emotions accompanying apologies in forgiveness. *Motivation and Emotion*, v. 30, n. 3, p. 189-197, 2006. <<http://dx.doi.org/10.1007/s11031-006-9025-x>>.
- HART, C. W. L.; HESKETT, J. L.; SASSER JR, W. E. The profitable art of service recovery. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 4, p. 148-157, 1990.

HOLLOWAY, B. B.; WANG, S.; BEATTY, S. E. Betrayal? Relationship quality implications in service recovery. *Journal of Services Marketing*, v. 23, n. 6, p. 385-396, 2009. <<http://dx.doi.org/10.1108/08876040910985861>>.

JOHNSON, D.; GRAYSON, K. Cognitive and affective trust in service relationships. *Journal of Business Research*, v. 58, n. 4, p. 500-507, 2005. <[http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963\(03\)00140-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00140-1)>.

JOHNSTON, R.; FERN, A. Service recovery strategies for single and double deviation scenarios. *The Service Industries Journal*, v. 19, n. 2, p. 69-82, 1999. <<http://dx.doi.org/10.1080/026420699000000019>>.

JOIREMAN, J.; GRÉGOIRE, Y.; DEVEZER, B.; TRIPP, T. M. When do customers offer firms a “second chance” following a double deviation? The impact of inferred firm motives on customer revenge and reconciliation. *Journal of Retailing*, v. 89, n. 3, p. 315-337, 2013. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jretai.2013.03.002>>.

KAM, T. T. Implicit theories and the trust repair process. In: ANNUAL INTERNATIONAL ASSOCIATION OF CONFLICT MANAGEMENT CONFERENCE, 22., 2009, Kyoto. *Proceedings...* Kyoto, Japão, 2009. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1484901>. Acesso em: 15 jun. 2011.

KAU, A.; LOH, E. W. The effects of service recovery on consumer satisfaction: A comparison between complainants and non-complainants. *Journal of Services Marketing*, v. 20, n. 2, p. 101-111, 2006. <<http://dx.doi.org/10.1108/08876040610657039>>.

KELLEY, H. H.; MICHELA, J. L. Attribution theory and research. *Annual Review of Psychology*, v. 31, p. 457-501, 1980. <<http://dx.doi.org/10.1146/annurev.ps.31.020180.002325>>.

KIM, P. H.; COOPER, C. D.; DIRKS, K. T.; FERRIN, D. L. Repairing Trust with Individuals vs. Groups. *Organizational Behavior and Human*

Decision Processes, v. 120, n. 1, p. 1-14, 2013. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.08.004>>.

KIM, P. H.; DIRKS, K. T.; COOPER, C. D.; FERRIN, D. L. When more blame is better than less: The implications of internal vs. external attributions for the repair of trust after a competence- vs. integrity-based trust violation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 99, n. 1, p. 49-65, 2006. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.07.002>>.

KIM, P. H.; FERRIN, D. L.; COOPER, C. D.; DIRKS, K. T. Removing the shadow of suspicion: The effects of apology versus denial for repairing competence- versus integrity-based trust violations. *Journal of Applied Psychology*, v. 89, n. 1, p. 104-118, 2004. <<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.104>>.

LAER, T.; RUYTER, K. In stories we trust: How narrative apologies provide cover for competitive vulnerability after integrity-violating blog posts. *International Journal of Research in Marketing*, v. 27, n. 2, p. 164-174, 2010. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijresmar.2009.12.010>>.

LEISEN, B.; HYMAN, M. R. Antecedents and consequences of trust in a service provider: The case of primary care physicians. *Journal of Business Research*, v. 57, n. 9, p. 990-999, 2004. <[http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00343-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00343-0)>.

LEWICKI, R. J.; BUNKER, B. B. Developing and maintaining trust in work relationships. In: KRAMER, R.; TYLER, T. R. (Ed.). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996. p. 114-139.

LEWICKI, R. J.; MCALLISTER, D. J.; BIES, R. J. Trust and distrust: New relationships and realities. *The Academy of Management Review*, v. 23, n. 3, p. 438-458, 1998.

LOUNT JR, R. B.; ZHONG, C.; SIVANATHAN, N.; MURNIGHAN, J. K. Getting off on the wrong foot: The timing of a breach and the restoration of trust. *Personality and Social Psychology Bulletin*, v. 34, n. 12, p. 1601-1612, 2008. <<http://dx.doi.org/10.1177/0146167208324512>>.

- MATTILA, A. S. How to handle PR disasters? An examination of the impact of communication response type and failure attributions on consumer perceptions. *Journal of Services Marketing*, v. 23, n. 4, p. 211-218, 2009. <<http://dx.doi.org/10.1108/08876040910965548>>.
- MATTILA, A. S. The impact of relationship type on customer loyalty in a context of service failures. *Journal of Service Research*, v. 4, n. 2, p. 91-101, 2001. <<http://dx.doi.org/10.1177/109467050142002>>.
- MAYER, R. C.; DAVIS, J. H. The effect of the performance appraisal system on trust for management: a field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, v. 84, n. 1, p. 123-136, 1999. <<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.84.1.123>>.
- MCCOLL-KENNEDY, J. R.; PATTERSON, P. G.; SMITH, A. K.; BRADY, M. K. Customer rage episodes: Emotions, expressions and behaviors. *Journal of Retailing*, v. 85, n. 2, p. 222-237, 2009. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jretai.2009.04.002>>.
- MCCOLLOUGH, M. A.; BERRY, L. L.; YADAV, M. S. An empirical investigation of customer satisfaction after service failure and recovery. *Journal of Service Research*, v. 3, n. 2, p. 121-137, 2000. <<http://dx.doi.org/10.1177/109467050032002>>.
- MCCULLOUGH, M. E. Forgiveness as human strength: Theory, measurement, and links to well-being. *Journal of Social and Clinical Psychology*, v. 19, n. 1, p. 43-55, 2000. <<http://dx.doi.org/10.1521/jscp.2000.19.1.43>>.
- MORGAN, R.; HUNT, S. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994. <<http://dx.doi.org/10.2307/1252308>>.
- OHBUCHI, K.; KAMEDA, M.; AGARIE, N. Apology as aggression control: Its role in mediating appraisal of and response to harm. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 56, n. 2, p. 219-227, 1989. <<http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.56.2.219>>.
- PIZZUTTI, C.; FERNANDES, D. Effect of recovery efforts on consumer trust and loyalty in e-tail: A contingency model. *International Journal of Electronic Commerce*, v. 14, n. 4, p. 129-162, 2010. <<http://dx.doi.org/10.2753/JEC10864415140405>>.
- RUYTER, K.; WETZELS, M. Customer equity considerations in service recovery: A cross-industry perspective. *International Journal of Service Industry Management*, v. 11, n. 1, p. 91-108, 2000. <<http://dx.doi.org/10.1108/09564230010310303>>.
- SANTOS, C. P.; FERNANDES, D. V. H. Antecedents and consequences of consumer trust in the context of service recovery. *BAR – Brazilian Administration Review*, v. 5, n. 3, p. 225-244, 2008.
- SCHOORMAN, F. David; MAYER, Roger C.; DAVIS, James H. An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, v. 32, n. 2, p. 344-354, 2007. <<http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2007.24348410>>.
- SCHUMANN, J. H.; WANGENHEIM, F. V.; STRINGFELLOW, A.; YANG, Z.; PRAXMARER, S.; JIMÉNEZ, F. R.; BLAZEVIC, V.; SHANNON, R. M.; SHAINESH, G.; KOMOR, M. Drivers of trust in relational service exchange: Understanding the importance of cross-cultural differences. *Journal of Service Research*, v. 13, n. 4, p. 453-468, 2010. <<http://dx.doi.org/10.1177/1094670510368425>>.
- SCHWEITZER, M. E.; HERSHEY, J. C.; BRADLOW, E. T. Promises and lies: Restoring violated trust. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 101, n. 1, p. 1-19, 2006. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.05.005>>.
- SINGH, A.; TANEJA, A.; MANGALARAJ, G. Winning back trust in e-business. In: ANNUAL MEETING OF THE DECISION SCIENCES INSTITUTE, 39., 2008, Baltimore. *Proceedings...* Baltimore, EUA: Michigan State University, 2008. Disponível em: <<http://www.decisionsciences.org/Proceedings/DSI2008/docs/439-5302.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2011.

SINGH, J.; SIRDESHMUKH, D. Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction and loyalty judgments. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 28, n. 1, p. 150-167, 2000. <<http://dx.doi.org/10.1177/0092070300281014>>.

SIRDESHMUKH, D.; SINGH, J.; SABOL, B. Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, v. 66, n. 1, p. 15-37, 2002. <<http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.66.1.15.18449>>.

SKOWRONSKI, J. J.; CARLSTON, D. E. Social judgment and social memory: The role of cue diagnosticity in negativity, positivity, and extremity biases. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 52, n. 4, p. 689-699, 1987. <<http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.52.4.689>>.

SMITH, A. K.; BOLTON, R. N.; WAGNER, J. A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of Marketing Research*, v. 36, n. 3, p. 356-372, 1999. <<http://dx.doi.org/10.2307/3152082>>.

SWAN, J. E.; BOWERS, M. R.; RICHARDSON, L. D. Customer trust in the salesperson: An integrative review and meta-analysis of the empirical literature. *Journal of Business Research*, v. 44, n. 2, p. 93-107, 1999. <[http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963\(97\)00244-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00244-0)>.

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. <<http://dx.doi.org/10.2307/1252161>>.

TOMLINSON, E. C. The impact of apologies and promises on post-violation trust: The mediating role of interactional justice. *International Journal of Conflict Management*, v. 23, n. 3, p. 224-247, 2012. <<http://dx.doi.org/10.1108/10444061211248930>>.

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

165-187, 2004. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jm.2003.01.003>>.

TRIPP, T. M.; GRÉGOIRE, Y. When unhappy customers strike back on the internet. *MIT Sloan Management Review*, v. 52, n. 3, p. 37-44, 2011.

VASALOU, A.; HOPFENSITZ, A.; PITT, J. V. In praise of forgiveness: Ways for repairing trust breakdowns in one-off online interactions. *International Journal Human-Computer Studies*, v. 66, n. 6, p. 466-480, 2008. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhcs.2008.02.001>>.

WANG, S.; HUFF, L. C. Explaining buyers' responses to sellers' violation of trust. *European Journal of Marketing*, v. 41, n. 9/10, p. 1033-1052, 2007. <<http://dx.doi.org/10.1108/03090560710773336>>.

XIE, Y.; PENG, S. How to repair customer trust after negative publicity: The roles of competence, integrity, benevolence, and forgiveness. *Psychology & Marketing*, v. 26, n. 7, p. 572-589, 2009. <<http://dx.doi.org/10.1002/mar.20289>>.

ZECHMEISTER, J. S.; GARCIA, S.; ROMERO, C.; VAS, S. N. Don't apologize unless you mean it: A laboratory investigation of forgiveness and retaliation. *Journal of Social and Clinical Psychology*, v. 23, n. 4, p. 532-564, 2004. <<http://dx.doi.org/10.1521/jsocp.23.4.532.40309>>.