

**RECUPERAÇÃO DE SERVIÇOS: Estudo da justiça percebida  
no e-commerce do mercado para Pets**

**SERVICE RECOVERY: Study of perceived justice in the e-  
commerce market for Pets**

Sandra Maria da Silva  
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
[sansilva2003@hotmail.com](mailto:sansilva2003@hotmail.com)  
Brasil

Camila Ananias Cardoso  
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
[camilaanancias11@gmail.com](mailto:camilaanancias11@gmail.com)  
Brasil

Diego Misael da Silva Motta  
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
[dieggomotta@yahoo.com](mailto:dieggomotta@yahoo.com)  
Brasil

## RESUMO

O consumidor dos canais de *e-commerce* está mais bem informado, atento e consciente em sua experiência de compras, aumentando suas exigências em relação às empresas. Animais de estimação (ou *Pets*) se tornaram parte da família e representam um mercado de vendas *on-line* de cerca de R\$2,47 bilhões no ano de 2020. Nesse contexto, é impossível para as organizações garantir a excelência na prestação dos serviços em todas as jornadas de compras. Dado que as falhas são parte crítica da experiência do cliente, os varejistas precisam desenvolver estratégias de recuperação e retenção, com o objetivo de manter a satisfação, fidelidade e a confiança do consumidor. Aplicando a Técnica do Incidente Crítico (TIC), este estudo tem por objetivo identificar as dimensões de justiça percebida mais relevantes no processo de recuperação de falhas de serviço de clientes do *e-commerce* do segmento para *Pets* relacionando-os com o nível de satisfação com a tratativa do problema, a intenção de recompra e o tempo de resposta da empresa, realizada por extração dos depoimentos de experiências negativas dos clientes no site Reclame Aqui. Foi possível identificar maior relevância da justiça processual e interacional na satisfação e intenção de recompra, enquanto a justiça distributiva se mostrou menos relevante. Clientes deste segmento apresentam alto envolvimento emocional com a experiência de compras, privilegiando um contato ágil e empático da empresa. A identificação desses fatores poderá colaborar para as empresas do segmento de varejo para *Pets* conduzirem as estratégias de recuperação de serviços para os aspectos determinantes da satisfação e lealdade do consumidor.

**Palavras-chave:** Justiça Percebida; Mercado Pet; Recuperação de Serviço; *E-commerce*.

## ABSTRACT

The consumer of *e-commerce* channels is better informed, attentive and aware of his shopping experience, increasing his demands regarding the company. In this context, it is impossible for companies to guarantee excellence in the provision of services throughout the shopping journey of all customers. Given that failures are a critical part of the customer experience, retailers need to develop recovery and retention strategies in order to maintain consumer satisfaction, loyalty and trust. Applying the Critical Incident Technique (ICT), this study aims to identify the most relevant dimensions of perceived justice in the recovery process from service failures of *e-commerce* customers in the *Pets* segment, relating them to the level of satisfaction with dealing with the problem, the intention to repurchase and the company's response time. It was possible to identify greater relevance of procedural and interactional justice in satisfaction and intention to repurchase, while distributive justice was less relevant. Customers in this segment have high emotional involvement with the shopping experience, favoring an agile and empathic contact with the company. The identification of these factors may collaborate for companies in the retail segment for *Pets* to conduct service recovery strategies for the determinant aspects of consumer satisfaction and loyalty.

**Key- Words:** Perceived Justice; Pet Market; Service Recovery; *E-commerce*.

## 1. INTRODUÇÃO

Nos últimos 20 anos, a consolidação da internet e do *mobile commerce* foram elementos essenciais na transformação da atividade varejista e no desenvolvimento de novos canais de venda, tais como aplicativos e *sites* de compras. A evolução do varejo *online* trouxe também um consumidor mais bem informado, atento e conectado à comunidade. Neste contexto, atender a todos os encontros de serviço sem falhas se torna um desafio para os prestadores de serviços.

Entendidas como encontros desfavoráveis que levam à insatisfação do consumidor (Bitner, Booms, & Tetreault, 1990), as falhas de serviço são inevitáveis, mas clientes insatisfeitos não são (Hart, Heskett, & Sasser, 1990). Quando os erros ocorrem, as empresas têm a oportunidade de corrigi-los através de processos de recuperação de serviços.

Os processos de recuperação são vitais para manter a satisfação, fidelidade e a confiança do cliente e, se realizados de forma eficaz, têm a capacidade de fornecer informações valiosas sobre as causas raízes das falhas operacionais, gerando valor para a empresa e melhorando os resultados financeiros. No entanto, apesar de todos os benefícios, a maioria dos clientes está insatisfeita com a forma como as empresas resolvem suas reclamações (Tax, & Brown, 1998). A importância do processo de recuperação para os resultados das organizações e os desafios apresentados para uma implementação de sucesso tornam este tema de alta relevância para os estudos das estratégias de marketing (Maxham, 2001; Maxham, & Netemeyer, 2002; McCollough, Berry, & Yadav, 2000).

Além disso, enquanto alguns estudos investigaram as questões relativas à falha de serviço e recuperação nas configurações de serviço tradicionais (por exemplo, Blodgett, Hill, & Tax, 1997; Shapiro, & Nieman-Gonder, 2006; Thwaites, & Williams, 2006; Ha, & Jang, 2009), poucos estudos foram realizados sobre o efeito da recuperação de serviço nas atitudes e comportamentos pós-recuperação sob a perspectiva da teoria da justiça no contexto do varejo *online* (Lin, Wang, & Chang, 2011; Cho, 2011; Sun, & He, 2014).

A escolha do mercado PET se deu pelo crescimento importante de vendas de produtos e serviços para Pets nos últimos anos, em consonância com o crescimento do varejo online. O termo “PETS” será utilizado neste estudo se referindo a todos os animais domesticados ou tidos como favoritos por seus tutores sendo tratados com maior tolerância e cuidados (Varner, 2002). Etimologicamente o termo tem origem do verbo “*to pet*”, traduzido como acariciar com afeição, ou ainda animal domado ou estimado, originado em 1530. Há registros do uso com conotação mais afetiva em 1849 com o termo associado a “*petty*” (Abonizio, & Baptistella, 2016).

Segundo o Censo realizado pelo Instituto Pet Brasil (IPB), o Brasil tinha aproximadamente 139,3 milhões de animais de estimação no ano de 2019 (IPB, 2020), um crescimento de 5,2% desde o último Censo do IBGE realizado em 2013 (IBGE, 2013). A previsão é que em cinco anos (2025) este número chegue a 163,6 milhões, dado que coloca o país como segundo principal mercado Pet do mundo (Instituto *Euromonitor*), com 6,4% de participação global, atrás apenas dos Estados Unidos, que com 50% domina esse mercado (Miranda, 1 de agosto de 2020).

O segmento projeta crescimento em 2020, apesar da crise econômica, pandemia e todas as suas consequências. O IPB (2020) tem expectativa do segmento faturar cerca de R\$ 40 bilhões em 2020, quase 10,5% de crescimento previsto comparado ao ano 2019 que registrou R\$36,2 bilhões, um crescimento anual de 3%.

Falando-se sobre as transações em comércio eletrônico, a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABCOMM, 2020) informou um crescimento de vendas de 56,8% de janeiro a agosto de 2020, comparado com o mesmo período no ano passado. O segmento para Pets teve alta de 65,6%, superando a média do setor. Em termos financeiros, o *e-commerce pet* passou de R\$1,49 bilhão para R\$2,47 bilhões em transações *online* do primeiro semestre de 2019 para o mesmo período de 2020 (IPB, 2020), crescimento justificado pelo afastamento social imposto pela pandemia, contudo com possibilidades de um crescimento ainda maior.

O volume de gastos com o bem-estar de animais de estimação, o potencial de crescimento do setor para os próximos anos e a oportunidade da evolução das vendas nos canais de *e-commerce*, justificam uma análise mais aprofundada do comportamento de seus consumidores. Adicionalmente, não foram identificados estudos sobre recuperação de serviços no mercado para Pets, que constitui um importante objeto de estudo devido a sua crescente expressividade no mercado brasileiro. O estudo foi realizado através da extração dos depoimentos de experiências negativas dos clientes no site Reclame Aqui dos 3 principais *players* do mercado PET em participação de vendas no ano de 2019 (Instituto Pet Brasil, 2020).

O objetivo principal deste estudo é identificar as dimensões de justiça percebida no processo de recuperação de falhas de serviços de clientes de *e-commerce* do segmento para Pets aplicando a Técnica do Incidente Crítico (TIC). O objetivo secundário é relacionar o nível de satisfação com a tratativa do problema, a intenção de recompra e o tempo de resposta da empresa

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Encontros de serviço *online*

Serviços podem ser descritos como uma performance, uma ação ou um esforço adicional para atender seu consumidor e possuem características específicas dos serviços (Hole, Pawar, & Bhaskar, 2018; Al Chalabi, & Turan, 2017), conforme figura 1.

Um encontro de serviço pode ser definido como o período de tempo, presencial ou à distância, durante o qual um cliente interage com um serviço (Lovelock, & Wright, 2001). No ambiente do *e-commerce*, os clientes se engajam em encontros de serviço com uma empresa visitando seu *site* ou aplicativo, pesquisando informações sobre a marca, comunicando-se com representantes ou comprando. Assim, um cliente que experimenta várias transações com o mesmo provedor desenvolverá um julgamento global geral da superioridade / inferioridade da qualidade dos serviços prestados (Massad, Heckman, & Crowston, 2006). Portanto, os determinantes da experiência do cliente incluem o antes, durante e após as atividades de compra, assumindo um caráter dinâmico e de longo prazo (Verhoef, Franses, & Hoekstra, 2009) e demonstrando a importância da qualidade de cada uma das interações para a construção da satisfação, da lealdade e confiança.

Figura 1:

#### Características de Serviço



Fonte: Hole, Pawar, & Bhaskar (2018).

No ambiente de loja tradicional, a presença física de um prestador de serviços inspira a confiança do cliente (Reichheld, & Schefter, 2000). Já a negociação com um provedor de serviços *online* envolve um certo grau de risco e incerteza, pois o consumidor precisa aguardar o processo de entrega para concluir a transação (Gefen, 2002). Estudos já mostraram que compradores que confiam em um fornecedor *online* com base em suas experiências anteriores podem aumentar a frequência das compras e o valor médio da transação, além de se envolver em boca-a-boca positivo, influenciando outros potenciais clientes (como por exemplo, Izogo, & Jayawardhena, 2018; McKnight, & Chervany, 2001; Reichheld, & Schefter, 2000).

### **2.1.1 Falhas de serviço**

À medida em que os consumidores estão mais bem informados e mais exigentes, se torna impossível para as empresas evitarem erros durante os encontros de serviço (Sun, & He, 2014; Miller, Craighead, & Karwan, 2000; Hart *et al.*, 1990).

Uma falha de serviço ocorre quando as percepções do cliente de um serviço prestado são mais baixas do que sua expectativa (Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1993; Massad *et al.*, 2006). Bitner *et al.* (1990) afirmaram que uma falha ocorre quando o serviço não é cumprido, é atrasado ou não atinge o padrão esperado. Para a maioria das empresas é a principal razão para a perda de clientes e, se não for corrigida adequadamente, pode levar à queda na satisfação e boca-a-boca negativo (Miller *et al.*, 2000; Izogo, & Jayawardhena, 2018; Barlow, & Moller, 1996; Ranaweera, & Prabhu, 2003).

No varejo eletrônico o impacto da falha de serviço é ainda maior, uma vez que os clientes podem facilmente mudar para outra empresa com apenas um clique e a insatisfação se dissemina muito mais rápido através de depoimentos em redes sociais e *sites* de terceiros (Reichheld, & Schefter, 2000; Zhang, Dai, & He, 2015; Venkatesh, Smith, & Rangaswamy, 2003). Complementarmente, a tecnologia tem exercido o papel de facilitadora na abertura de reclamações do cliente (Bitner, Brown, & Meuter 2000). Tax e Brown (1998) identificaram em estudo no varejo *offline* que apenas entre 5% e 10% dos clientes insatisfeitos optam por abrir uma reclamação após uma falha de serviço. Já no contexto do varejo *online*, Holloway e Beatty (2003) constataram que este grupo representava 54% dos consumidores.

As reclamações mais frequentes no varejo *online* incluem problemas de entrega, problemas com atendimento ao cliente, regras de negócios confusas ou insatisfatórias (como

detalhes de promoções), problemas de *design* do *site* (problemas de navegação), defeito do produto, problemas com serviço pós-venda ou pagamento (Meuter, Ostrom, Roundtree, & Bitner, 2000; Holloway, & Beatty, 2003) e violação da privacidade do cliente (Forbes, Kelley, & Hoffman, 2005). Contudo, esses pontos críticos podem diferir dependendo da estrutura do *site* e do segmento (Latif, & Uslu, 2019).

## 2.2 Recuperação de serviços

Embora os provedores de serviços não possam prevenir todas as falhas na experiência do cliente, eles podem aprender como responder a vários tipos de erros (Lin *et al.*, 2011). Pesquisas anteriores revelam que, quando ocorrem problemas em transações de comércio eletrônico, os consumidores exigem e esperam uma reparação imediata acessível e responsiva das empresas (Ong, & Teh, 2016).

A resposta, conhecida como recuperação de serviço, é definida como o processo pelo qual as empresas tentam corrigir uma falha no serviço oferecido, ou algo que está acontecendo fora do esperado (Kelley, Hoffman, & Davis, 1993; Gronroos, 1988; Sun, & He, 2014). É uma importante ferramenta para reforçar a conexão entre clientes e o negócio, transformar a insatisfação em satisfação, ganhar a confiança e reter a lealdade do cliente (Hart *et al.*, 1990; Maxham, 2001; Andreassen, 2000; Ong, & Teh, 2016).

Não obstante os inúmeros benefícios de um processo eficaz de recuperação de serviços, a implementação bem-sucedida ainda é um desafio para os provedores de serviço. Estudos anteriores mostram que a maioria dos clientes está insatisfeita com a forma como as suas reclamações são resolvidas (Hart *et al.*, 1990; Bitner *et al.*, 1990; Tax, & Brown, 1998). No contexto do *e-commerce*, estudo de Holloway e Beatty (2003) afirma que 57% dos consumidores relataram insatisfação com os esforços de recuperação que experimentaram, sendo que destes, 87% indicaram que não pretendem comprar com a empresa varejista novamente. A recuperação ineficaz, portanto, pode prejudicar ainda mais a satisfação, a confiança e o suporte para a empresa, e até mesmo resultar na mudança para concorrentes (Michel, 2001; Smith, & Bolton, 1998; Tax, Brown, & Chandrashekar, 1998; Lin *et al.*, 2011).



### 2.2.1 Teoria da Justiça Percebida

Nas três últimas décadas, evidências da literatura de serviços identificaram que clientes envolvidos em falhas de serviço formam sua percepção de justiça através de três dimensões: a justiça distributiva, processual e interacional (Kuo & Wu, 2012; Park, Kim, & O'Neill, 2014, Blodgett *et al.*, 1997; McCollough *et al.*, 2000; Smith *et al.*, 1999; Tax *et al.*, 1998; Blodgett *et al.*, 1997; Sun & He, 2014). Fundamentado na teoria da equidade de Adams (1965), o conceito da justiça percebida é reconhecido como uma ferramenta altamente eficaz para examinar a satisfação dos clientes com processos de recuperação de serviço e sua relação com a confiança, lealdade e intenção de recompra (Smith *et al.*, 1999; Maxham, 2001; Maxham & Netemeyer, 2002; Tax & Brown, 1998; Río-Lanza *et al.*, 2009; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng 2001; McColl-Kennedy, & Sparks, 2003; Ha, & Jang, 2009; Blodgett *et al.*, 1997; Gidaković, & Čater, 2021).

A teoria da justiça percebida também pode ser vista como um termo genérico para várias teorias originárias da sociologia, psicologia e ciência organizacional que lidam com as pessoas, percepções de justiça e equidade em uma variedade de ambientes. A teoria da justiça percebida amplia-se na adaptação com sucesso para estudos que vão desde as atitudes dos funcionários e seu comportamento, relações conjugais, jurisprudência para transações comerciais (Tax *et al.* 1998).

A dimensão de justiça distributiva consiste na percepção dos clientes sobre os recursos tangíveis que a empresa oferece para compensar uma falha de serviço (Ha, & Jang, 2009). Exemplos de justiça distributiva podem incluir devolução de valores, troca do item ou serviço, vouchers ou descontos para compras futuras, entre outros (Mattila, 2001).

Já a justiça processual refere-se à justiça percebida dos processos e critérios usados durante a abordagem da recuperação de serviço (Mattila, 2001; Tax *et al.*, 1998; Blodgett *et al.*, 1997). Este conceito abrange aspectos como o tempo de resolução, regras de execução e capacidade de resposta apresentados durante a recuperação (Maxham, & Netemeyer, 2002; McColl-Kennedy, & Sparks, 2003; Ha, & Jang, 2009; Lin *et al.*, 2011; Wirtz, & Mattila, 2004; Gidaković, & Čater, 2021) afirmam que é por meio dos componentes processuais que os consumidores tendem a avaliar a flexibilidade, eficiência e transparência da recuperação processual. No contexto da recuperação do serviço, a justiça processual é definida "como a justiça percebida de políticas e procedimentos envolvendo a recuperação de serviços com muito



esforço” (Maxham, & Netemeyer 2002b, p. 240). As percepções de justiça processual são baseadas no processo do cliente e controle de decisão, a acessibilidade de reprocessos abrangentes, pontualidade e flexibilidade do provedor. (Tax *et al.*, 1998)

Por fim, a justiça interacional trata da percepção dos clientes sobre como as falhas de serviço são tratadas pelo prestador em termos de comunicação, tratamento interpessoal e interação com os funcionários (McCull-Kennedy, & Sparks, 2003; Tax *et al.*, 1998; Gidaković, & Čater, 2021). Latif e Uslu (2019) identificaram que a justiça interacional é melhorada automaticamente quando o vendedor ou membro da equipe interage com os clientes e os trata com respeito e gentileza, fornecendo explicações claras durante todo o processo de reclamação.

As três dimensões juntas explicam grande parte da variância da satisfação com a experiência de recuperação, no entanto, não há consenso quanto ao efeito relativo de cada uma delas (Levesque, & McDougall, 2000; Lin *et al.* 2004). Alguns estudos indicam que a justiça distributiva é o preditor mais decisivo de satisfação (Holloway, & Beatty (2003); Smith *et al.*, 1999), enquanto outros sugerem que a justiça interacional e procedimental são as mais significativas (Maxham, & Netemeyer, 2002; Tax *et al.*, 1998). Mattila (2005) esclarece, no entanto, que a importância das dimensões de justiça varia de acordo com o segmento de negócio.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 A Técnica do Incidente Crítico**

Neste estudo foi utilizada a Técnica do Incidente Crítico (TIC) para identificar as dimensões de justiça percebida nos consumidores que passaram por um procedimento de recuperação de falha de serviço, após uma experiência de compras insatisfatória no *e-commerce* das três principais empresas do segmento para Pets no Brasil.

A Técnica do Incidente Crítico, ou TIC, consiste essencialmente em um conjunto de procedimentos definidos para coletar observações do comportamento humano, identificar padrões ou temas em comum e classificá-los, de forma a torná-los úteis para a identificação de problemas práticos (Flanagan, 1973). Um incidente é definido como uma atividade humana observável que é completa o suficiente para permitir que inferências e previsões sejam feitas

sobre a pessoa que realiza o ato (Flanagan, 1954). Bitner *et al.* (1990) afirmam que um incidente crítico poderia consistir, por exemplo, num conjunto de interações específicas entre clientes e funcionários da empresa de serviços que se destaca por ser satisfatório ou insatisfatório.

O primeiro passo para a aplicação da técnica é a identificação de incidentes críticos utilizáveis, que são as descrições de eventos e comportamentos que contribuem ou prejudicam o objetivo geral da atividade; o segundo passo é a análise sistemática de conteúdo das histórias coletadas, utilizando um método de classificação (Flanagan, 1973). Por fim, como as categorias resultantes são baseadas em eventos e comportamentos específicos, são diretamente aplicáveis às decisões gerenciais (Bitner *et al.*, 1990).

No presente estudo, o incidente crítico foi definido como a interação entre o cliente e o prestador de serviço no processo de recuperação de falha de serviço no *e-commerce* de produtos para Pets. Gremler (2004) afirma que histórias de consumidores são muito eficazes para abordar experiências em encontros de serviços, já que permite o livre depoimento do incidente e em sua própria linguagem. Isso permite aos pesquisadores obter interpretações precisas e consistentes sobre os eventos, sem privar esses relatos de seu poder ou eloquência (Viney, 1983). A coleta das informações pode ser feita através de entrevistas individuais ou em grupo, aplicação de questionários ou registros escritos dos relatos dos incidentes (Flanagan, 1954). No presente estudo foi utilizado o registro escrito do depoimento dos consumidores, conforme procedimento descrito a seguir.

### **3.2 Procedimentos e coletas de dados**

Como objeto do estudo foram selecionadas as duas maiores redes de comércio de produtos para Pets em participação de vendas de ração e produtos para animais, a Cobasi (4,6%) e a Petz (4,2%), além da empresa Petlove, por ser a mais representativa no ambiente *online* (Forbes, 2020; Melo, 07 de abril de 2020), conforme quadro 1.

#### Quadro 01: Informações sobre empresas pesquisadas

Fundação	Início E-commerce	Empresa	Faturamento Anual Reais (2019)	Previsão Faturamento Site <sup>2</sup>
2002	2016	Petz	1,3 bilhões	39 milhões
1985	2017	Cobasi	1,1 bilhões	25 milhões
1999	1999	PetLove	550 milhões <sup>1</sup>	550 milhões <sup>1</sup>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Observações:

<sup>1</sup> O dado de faturamento não é disponibilizado pela empresa. Utilizamos dados disponíveis em outras fontes de pesquisa.

<sup>2</sup> Os valores de previsão de faturamento do site foram elaborados por inferência nas pesquisas realizadas. Os dados não estão disponíveis.

A coleta de dados foi realizada por extração dos depoimentos de experiências negativas dos clientes no *site* Reclame Aqui (<https://www.reclameaqui.com.br/>). Por ser um *site* que estimula o preenchimento livre da experiência de compra, os relatos apresentados estão adequados às características de um “incidente crítico”, portanto sendo aplicáveis à TIC.

O site Reclame Aqui existe desde 2001 com o propósito de ser um canal de comunicação entre empresas e consumidores insatisfeitos, bem como criar um termômetro virtual da reputação do atendimento de empresas. Possui em seu cadastro mais de 15 milhões de consumidores e 120 mil empresas, sendo uma importante vitrine dos principais problemas de atendimento de diversas empresas para clientes interessados em fazer negócios. Por ser um site que oferece um espaço de relacionamento entre cliente e empresa e que estimula especificamente o preenchimento detalhado da experiência de compra, os depoimentos apresentados na plataforma se encaixam no perfil de dados necessário para a pesquisa com a Técnica do Incidente Crítico. O emprego da base de dados do site também apresenta a principal limitação do estudo, pois ao contrário do estudo de Meuter *et al.* (2000) e de Figueiredo *et al.* (2008), nossa fonte de dados não permite a análise de incidentes em que o cliente ficou satisfeito.

Para realizar o estudo foram extraídas 105 reclamações de clientes que tiveram experiências de compra pelos canais virtuais (*site* ou aplicativo) de cada uma das três empresas pesquisadas, entre os meses de setembro e outubro de 2019. A amostra foi feita por conveniência que, segundo Gil (2008), é destituída de rigor e representa, de alguma forma, o universo estudado, sendo frequentemente utilizado em estudos exploratórios. A quantidade de

315 depoimentos foi definida por ser consistente com a amostra utilizada nos estudos de Meuter *et. al.* (2000) e de Holloway, e Beatty (2003).

A extração e tratamento da base de dados foi realizada no programa Excel e das 315 reclamações coletadas, 307 foram utilizadas na análise, as demais foram descartadas por insuficiência de informações para o estudo (campos da descrição da experiência de compra em branco, não permitindo uma análise do incidente). Para o propósito da pesquisa foram coletados os seguintes campos: título da reclamação, data e horário em que a reclamação foi postada, descrição detalhada da experiência de compras, resposta da empresa, data e hora da resposta da empresa e consideração final do cliente sobre a resolução do problema. Para fins de avaliação da satisfação do consumidor com a resolução do problema, o usuário do *site* também preenche os seguintes campos: "o problema foi resolvido?" (sim ou não), "voltaria a fazer negócios com a empresa?" (sim ou não) e "qual nota você dá ao atendimento oferecido pela empresa?" (numa escala de zero a dez). Em seguida, a base foi classificada de acordo com as três dimensões de justiça percebida extraídas da literatura (tabela 01).

Tabela 01: Definição dos tipos de justiça para classificação da base de dados

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

Fonte: Elaborado pelos autores

Utilizando-se da análise de conteúdo do campo aberto "consideração do cliente" com a resolução da falha de serviço. De forma qualitativa foi levantada a distribuição das três dimensões de justiça no total da base. Por último foi analisada a relação das dimensões identificadas com a nota de satisfação, intenção de recompra e o tempo de resposta entre a postagem da reclamação e o primeiro atendimento da empresa.

**Categorização da base e confiabilidade** – Dois autores do estudo classificaram os 307 relatos de reclamações da base de dados separadamente, de acordo com as três dimensões de justiça determinadas. Os autores então confrontaram os resultados das duas classificações e chegaram a um percentual de confiabilidade de 85%. As diferenças foram acertadas em discussão, para então obter como resultado uma única base de dados devidamente classificada.

Estudos anteriores já mostraram que o percentual de concordância subestima a confiabilidade entre os juízes quando há um grande número de categorias (Meuter *et al.*, 2000). Utilizando-se como base o estudo sobre confiabilidade de bases nominais em julgamentos qualitativos de Perreault e Leight (1989), foi conferido o índice de confiabilidade da análise (entre zero e 1.0), considerando a quantidade de três categorias definidas para o estudo (justiças distributiva, processual e interacional), chegando-se a um índice satisfatório de 0.9.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

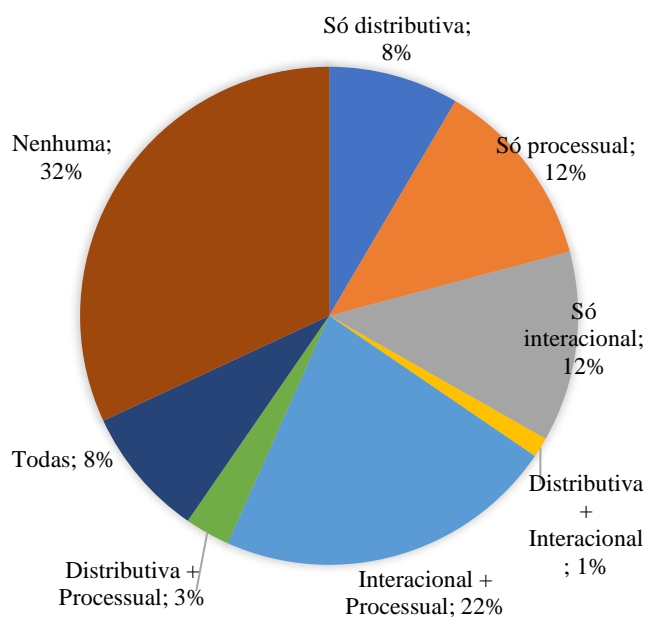
**Interação entre as dimensões de justiça** – Destaca-se na distribuição das dimensões de justiça um alto volume de depoimentos sem nenhum tipo de justiça percebida (32%) e um baixo número de incidentes com todas as três dimensões (8%) (tabela 02). Considerando a premissa de que a justiça percebida é uma ferramenta útil para avaliar a satisfação dos clientes com a recuperação de serviço (Lin *et al.*, 2011), pode-se afirmar que pelo menos 32% dos clientes não identificaram nenhum tipo de benefício na interação com o prestador de serviços após a tratativa da reclamação e que apenas 8% identificaram pontos positivos na experiência de recuperação. Este resultado confirma o estudo de Holloway e Beatty (2003), que afirma que mais da metade dos clientes que experimentam uma recuperação de serviços em canais virtuais ficam insatisfeitos com o resultado.

**Tabela 02:** Distribuição das dimensões de justiça percebida

Dimensões de justiça percebida	Ocorrências
Só distributiva	26
Só processual	38
Só interacional	38
Distributiva + Interacional	4
Interacional + Processual	68
Distributiva + Processual	9
Todas	26
Nenhuma	98
<b>Total</b>	<b>307</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

**Figura 1:** Distribuição das dimensões de justiça percebida



Fonte: Elaborado pelos autores

**Satisfação com a recuperação de serviço** – A análise da relação das dimensões de justiça com as notas de satisfação verificou relação entre a nota de satisfação e as dimensões de justiça percebida. O maior percentual de notas máximas (dez) está no grupo de clientes que perceberam a justiça processual atrelada à interacional (71%), seguido do grupo que possui todas as dimensões de justiça na tratativa (58%) (Tabela 02). Bitner (1990) afirma que o tipo de segmento do prestador de serviços influencia na importância das dimensões de justiça para o cliente. No estudo do segmento para Pets, a análise de conteúdo dos depoimentos identifica que a relevância das dimensões processual e internacional está fortemente associada ao fator emocional atrelado à compra:

*“Como tinha MUITA pressa pelos produtos, que contemplava um pacote de ração e meu cachorro obviamente não pode ficar sem comer, fiz a compra na Cobasi”*

*“Ora, se eu compro uma ração é porque meus animais precisam se alimentar dela. Como vou esperar quase um mês pela troca?”*

A importância de um tratamento rápido (processual) e atencioso (interacional) e diminui o valor da dimensão distributiva, como no exemplo: “(...) disponibilizou um voucher para que eu pudesse ter uma nova oportunidade de ter uma experiência positiva com a empresa, mas o valor do voucher não paga o produto que eu precisava, e acho que nenhum outro, então não pretendo gastar dinheiro novamente e correr os mesmos riscos)”.

Verificou-se que no grupo de incidentes com a presença das três dimensões de justiça todos os incidentes receberam notas acima de 7, sendo que 58% receberam a nota máxima (10). Analisando-se a tabela 2 horizontalmente, nota-se que o grupo de incidentes sem nenhuma justiça percebida recebeu o maior percentual de notas baixas dentre todos os grupos, com 45% das notas de satisfação estão entre zero e 4, sendo que 21% classificaram a experiência com a nota mínima, além do menor percentual de notas máximas (15%, junto com o grupo de “apenas distributiva”).

Identificou-se um percentual de respostas sem nenhuma identificação de justiça percebida pelo cliente com nota máxima de satisfação (Tabela 03, 15% de notas 10 na última coluna). Tais casos podem ser explicados com a associação pelo cliente da resolução do problema com o site Reclame Aqui, e não com o provedor do serviço, como no exemplo “Atendimento pelo sac não resolve, mas pelo reclame aqui tive ótimo atendimento.”.

**Intenção de recompra** – A intenção de recompra entre cada uma das dimensões de justiça apresenta diferenças significativas: o grupo que apresenta tratativa com todas as três dimensões possui 96% de intenção de continuar comprando com o mesmo provedor, enquanto menos da metade do grupo sem nenhuma dimensão de justiça apresenta interesse na recompra (46%). Nossos resultados estão alinhados com estudos anteriores que afirmam que a percepção de justiça na recuperação de serviços influencia tanto a satisfação quanto a intenção de recompra do cliente (McCollough *et al.*, 2000; Smith *et al.*, 1999; Tax *et al.*, 1998; McColl-Kennedy, & Sparks, 2003; Ha, & Jang, 2009).

Não foi possível confirmar a afirmação de Lin *et al.* (2011) de que apenas a interação entre justiça distributiva e interacional tem uma influência positiva significativa na intenção de recompra no contexto do varejo *online*, já que o resultado da análise trouxe apenas 4 incidências no grupo “distributiva + interacional” (Tabela 03), quantidade muito pequena para ser analisada. No entanto, a justiça distributiva não se mostrou relevante na intenção de recompra, já que o grupo “só distributiva” apresentou apenas 46% de resultados positivos, o menor resultado entre os grupos avaliados, conforme tabela 3.



Tabela 03: Distribuição das notas de satisfação entre os tipos de justiça percebida

Nota de satisfação	Dimensões de justiça percebida															
	Só distributiva		Só processual		Só interacional		Distributiva + Interacional		Interacional + Processual		Distributiva + Processual		Todas		Nenhuma	
10	4	15%	2	55%	2	55%	2	50%	48	71%	3	33%	1	58%	1	15%
9	1	4%	3	8%	4	11%	0	0%	14	21%	0	0%	4	15%	5	5%
8	6	23%	1	26%	6	16%	0	0%	3	4%	2	22%	4	15%	8	8%
7	2	8%	2	5%	3	8%	1	25%	2	3%	3	33%	3	12%	1	11%
6	2	8%	1	3%	1	3%	0	0%	1	1%	1	11%	0	0%	4	4%
5	3	12%	0	0%	3	8%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	10%
4	1	4%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	3	3%
3	4	15%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	9	9%
2	1	4%	0	0%	0	0%	1	25%	0	0%	0	0%	0	0%	6	6%
1	1	4%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	6	6%
0	1	4%	1	3%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	2	21%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

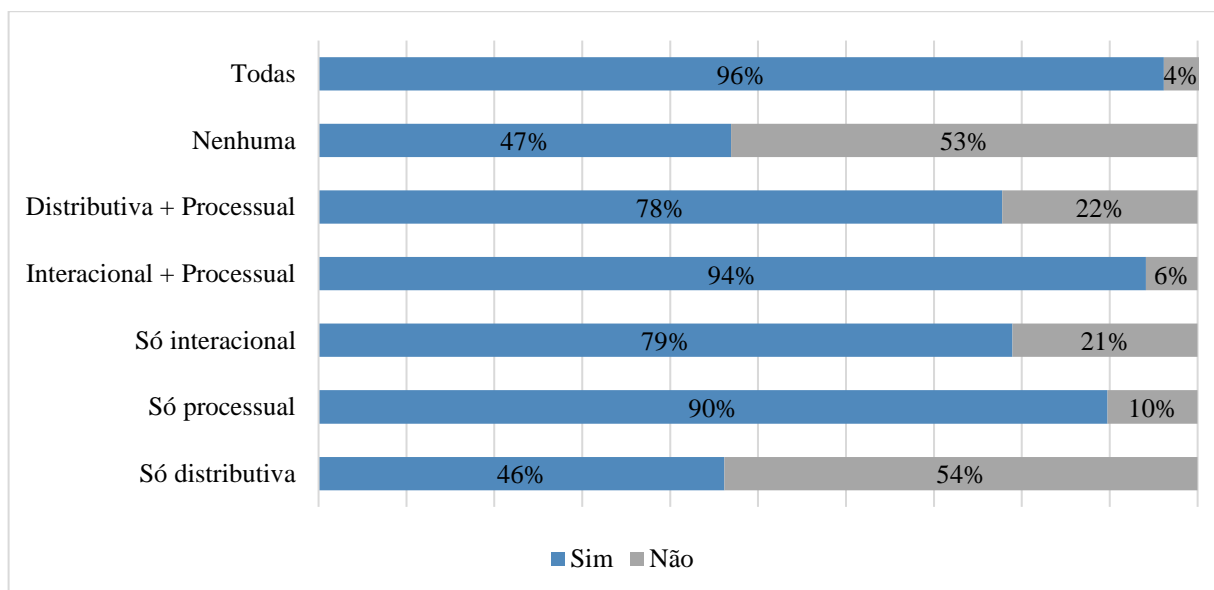
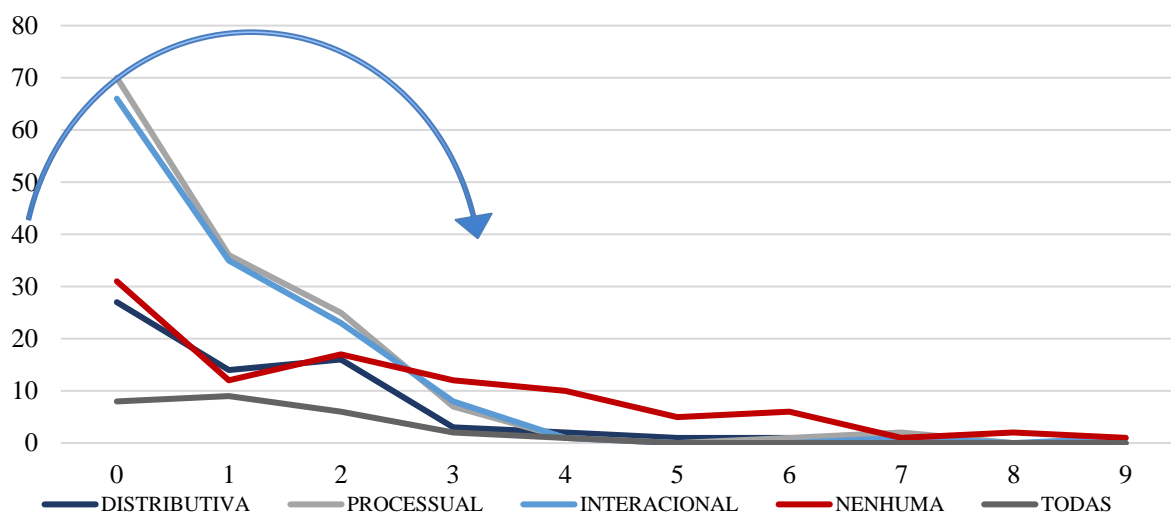


Figura 02. Intenção de recompra entre as dimensões de justiça percebida

Fonte: Elaborado pelos autores.

**Tempo de resposta do prestador** - A análise da relação entre o volume de incidências das dimensões de justiça percebida e o tempo em dias até o início da tratativa da reclamação comprova a importância da velocidade de resposta na composição da justiça processual. Quanto mais o cliente espera pelo contato da empresa, menor a percepção de justiça nos processos e regras da recuperação de serviço (variação entre o dia zero e o dia 4 de 99%). A percepção de demora também afeta fortemente a justiça interacional (98% de variação) e distributiva (93%), conforme figura 03. Lin *et al.* (2011) afirma que “a satisfação do cliente também será maior se o problema for resolvido em uma maneira rápida. Portanto, os varejistas *online* precisam reenviar as mercadorias aos clientes o mais rápido possível para aumentar a satisfação do cliente pós-recuperação” (p. 529). Os incidentes em que não foram identificadas nenhuma dimensão possuem a menor variação (68%) ao longo do tempo.



	DISTRIBUTIVA	PROCESSUAL	INTERACIONAL	NENHUMA	TODAS
Variação do dia 0 ao 0 dia 4	93%	99%	98%	68%	88%

**Figura 03.** Relação entre as dimensões de justiça e o tempo de resposta (em dias)  
Fonte: Elaborado pelos autores

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma vez que a justiça distributiva, a justiça processual e a justiça interacional tem um efeito positivo na satisfação do cliente pós-recuperação no contexto do varejo *online* (Lin *et al.* 2011), prestadores de serviço podem efetivamente melhorar a satisfação do cliente por meio dessas três dimensões da justiça de recuperação de serviços.

O presente estudo buscou investigar as dimensões de justiça percebida dos clientes que passaram pelo processo de recuperação de falhas de serviço nos *e-commerce* do segmento para Pets, relacionando-os com a satisfação com a recuperação da falha de serviço, intenção de recompra e o tempo de resposta da empresa. Para atingir esse objetivo foi aplicada a Técnica do Incidente Crítico a uma base de depoimentos de experiências de compras de clientes deste segmento, coletada no site Reclame Aqui.

Foi verificado que uma parcela significativa dos clientes não identificaram nenhum tipo de benefício na interação com o prestador de serviços após a tratativa da reclamação (32%) e que apenas 8% identificaram pontos positivos na experiência de recuperação. As dimensões de justiça mais relevantes para a satisfação com a recuperação de serviço foram a processual e interacional, sendo que quando a recuperação de serviços agrega a justiça processual à interacional o percentual de nota máxima de satisfação é ainda maior, mostrando a importância de um tratamento rápido, comunicativo e atencioso para os clientes no *e-commerce* para Pets. A análise de conteúdo dos depoimentos também reforça esses elementos como essenciais na experiência de recuperação de serviços deste segmento.

A intenção de recompra entre cada uma das dimensões de justiça também apresenta diferenças significativas: o grupo que apresenta tratativa com todas as três dimensões possui 96% de intenção de continuar comprando com o mesmo provedor, enquanto menos da metade do grupo sem nenhuma dimensão de justiça apresenta interesse na recompra (46%). O tempo de espera pela recuperação de serviço também se mostrou um fator altamente relevante para a percepção de justiça do cliente, sendo que quanto maior o tempo entre a reclamação e o início da tratativa, menor a identificação de justiça do cliente com o prestador. Essa análise é especialmente relevante para a justiça processual e interacional, já que a demora no atendimento pode passar ao cliente a sensação de descaso ou falta de interesse em resolver o problema.

Quando ocorrem problemas com a experiência de compras no *e-commerce* no segmento para Pets, os clientes demonstrarão maior satisfação e intenção de recompra com a recuperação

de serviços se os prestadores de serviço entrarem em contato de forma rápida, oferecerem informações de forma clara e atenciosa e demonstrarem preocupação e empatia com o cliente. A oferta de benefícios, tais como *vouchers*, descontos ou brindes, se mostra menos relevante no contexto do *e-commerce* para Pets, do que o fornecimento de soluções de forma rápida e atenciosa.

O estudo pretende contribuir com a literatura apresentando um conhecimento sobre o efeito da justiça de recuperação de serviço na satisfação e intenção de recompra dos clientes no varejo online deste segmento, entre outras variáveis, o que permitirá às empresas ajustarem suas estratégias e também identificar na literatura experiências, estudos e atributos que poderão ser pesquisados posteriormente como relevantes.

Apesar do presente estudo ter sido conduzido com rigor metodológico, os resultados podem não ser generalizáveis para outros tipos de cenários de falha de serviço além do segmento para Pets. Recomenda-se que futuras pesquisas no campo da recuperação de serviços investiguem outros segmentos de negócios, a fim de comparar a importância das dimensões na justiça percebida do cliente. Estudos no contexto do *e-commerce* para produtos para Pets se beneficiariam da análise da relação da percepção de justiça com os motivos de insatisfação, a fim de avaliar a gravidade da falha como antecedente na percepção de justiça do cliente e na satisfação e intenção de recompra após a experiência de recuperação.

## REFERÊNCIAS

Abonizio, J., & Baptistella, E. (2016). À mesa com cães e gatos: ração vegetal e fronteiras interespecies. *Iluminuras*, 17(42). DOI: <https://doi.org/10.22456/1984-1191.69981>

Adams (1965). *Inequity in social exchange*. In L.Berkowitz (Ed), *Advances in Experimental social psychology* (Vol.2). New York: Academic press. doi:10.1016/S0065-2601(08)60108-2

Al Chalabi, H. S. A., & Turan, A. (2017). The mediating role of perceived value on the relationship between service quality and customer service loyalty: An explanatory study for Iraqi private banking sector. *Global Business and Management Research*, 9(4), 37-66.

Andreassen (2000). Antecedents to satisfaction with service recovery. *European Journal of Marketing*, Vol. 34(1/2), pp. 156–175. doi: 10.1108/03090560010306269

- Barlow, & Moller, (1996). A Complaint is a Gift: Using Customer Feedback as a Strategic
- Bitner, Booms, & Tetreault (1990). The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents source. *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 1, pp. 71-84. doi: 10.2307/1252174
- Bitner (1990). Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, Vol. 54 No. 2, pp. 69-82. doi: 10.2307/1251871
- Bitner, Brown, & Meuter (2000). Technology infusion in service encounters. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 1, pp. 138-49. doi: 10.1177/0092070300281013
- Blodgett, Hill, & Tax (1997). The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint Behavior. *Journal of Retailing*, Vol. 73, No. 2, pp. 185-210. doi: 10.1016/S0022-4359(97)90003-8
- Censo Pet: 139,3 milhões de animais de estimação no Brasil (2019). *Instituto Pet Brasil*. Disponível em: <http://institutopetbrasil.com/imprensa/censo-pet-1393-milhoes-de-animais-de-estimacao-no-brasil/>. Acesso em 06 out.2020.
- Cho, (2011). Analyzing online customer dissatisfaction toward perishable goods. *Journal of Business Research*, Vol. 64, No. 11, pp. 1245-1250. doi: 10.1016/j.jbusres.2011.06.031
- Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86 No. 3, pp. 425-45. doi: 10.1037//0021-9010.86.3.425
- Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (2020, 21 de setembro). Faturamento do e-commerce cresce 56,8% neste ano e chega a R\$ 41,92 bilhões. Disponível em <<https://abcomm.org/noticias/faturamento-do-e-commerce-cresce-568-neste-ano-e-chega-a-r-4192-bilhoes/>> Acesso em: 06 outubro de 2020.
- Flanagan (1954). The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, 51 (Julho), 327-57. Disponível em < <https://www.apa.org/pubs/databases/psycinfo/cit-article.pdf>> Acesso em: 07 de setembro de 2020.
- Forbes, Kelley, & Hoffman (2005). Typologies of E-commerce retail failures and recovery strategies. *Journal of Services Marketing*, Vol. 19, No. 5, pp.280–292. doi: 10.1108/08876040510609907
- Gefen (2002). Customer loyalty in e-commerce. *Journal of the Association for Information Systems*, Vol. 3, pp. 27–51. Disponível em < <https://pdfs.semanticscholar.org/00f2/f77fe6480f66c2982010a091e8c76c61b7ff.pdf>> Acesso em: 22 de outubro de 2020.
- Gidaković, P., & Čater, B. (2021). Perceived justice and service recovery satisfaction in a post-transition economy. *JEEMS Journal of East European Management Studies*, 26(1), 10-43.
- Gil, A. C. (2008). Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. Editora Atlas SA.

Gremler (2004). The critical incident technique in service research. *Journal of Service Research*, Vol. 7, No. 1, pp. 65-89. doi: 10.1177/1094670504266138

Grönroos (1988). Service quality: The six criteria of good perceived service quality. *Review of Business*, Vol. 9(3), pp. 10–13.

Ha, & Jang (2009). Perceived justice in service recovery and behavioral intentions: the role of relationship quality. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28 No. 3, pp. 319-27. doi: 10.1016/j.ijhm.2008.12.001

Hart, Heskett, & Sasser (1990). The profitable art of service recovery. *Harvard Business Review*, Vol.68, No. 4, pp. 148–156. doi: 10.1108/17506200710779521

Hole, Y., Pawar, S., & Bhaskar, M. P. (2018). Service marketing and quality strategies. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences (PEN)*, 6(1), 182-196.

Holloway, & Beatty, (2003). Service Failure in Online Retailing. *Journal of Service Research*, Vol. 6(1), pp. 92–105. doi:10.1177/1094670503254288

Instituto Euromonitor (2019, junho). The World Market for Pet Care | Market Research Report | Euromonitor. Disponível em: < <https://www.euromonitor.com/the-world-market-for-pet-care/report>> Acesso em 20 outubro de 2020.

Instituto Pet Brasil (2020, 15 de julho). Mercado 2020: projeção tem destaque para o e-commerce (2020). *Instituto Pet Brasil*. Disponível em <<http://institutopetbrasil.com/fique-por-dentro/mercado-2020-projecao-ecommerce/>> Acesso em: 02 de outubro de 2020.

Instituto Pet Brasil (2020, 20 de agosto). *Setor pet mostrou resiliência no primeiro trimestre (2020)*. Disponível em < <http://institutopetbrasil.com/imprensa/setor-pet-mostrou-resiliencia-no-primeiro-trimestre/>> Acesso em 05 de outubro de 2020.

Izogo, & Jayawardhena (2018). Online shopping experience in an emerging e-retailing market. *Journal of Research in Interactive Marketing*, Vol. 12(2), pp. 193–214. doi: 10.1108/jrim-02-2017-0015

Kelley, Hoffman, & Davis (1993). A typology of retail failures and recoveries. *Journal of Retailing*, Vol. 69 No. 4, pp. 429-52. doi: 10.1016/0022-4359(93)90016-C

Kuo, & Wu (2012). Satisfaction and post-purchase intentions with service recovery of online shopping websites: Perspectives on perceived justice and emotions. *International Journal of Information Management*, Vol. 32(2), pp. 127–138. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2011.09.001

Latif, & Uslu, (2019). Building e-loyalty for e-retailers: role of justice perception and consumer forgiveness. *Middle East J. of Management*, Vol. 6(3), p. 298. doi:10.1504/mejm.2019.098597

Levesque, & McDougall (2000). Service problems and recovery strategies: an experiment. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 17 No. 1, pp. 20-37. doi: 10.1111/j.1936-4490.2000.tb00204.x

Lin, Wang, & Chang (2011). Consumer responses to online retailer's service recovery after a service failure. *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 21, No. 5, pp. 511–534. doi:10.1108/09604521111159807

Lovelock, & Wright (2001). *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva.

Massad, Heckman, & Crowston (2006). Customer Satisfaction with Electronic Service Encounters. *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 10(4), pp. 73–104. doi:10.2753/jec1086-4415100403

Mattila (2001). The effectiveness of service recovery in a multi-industry setting. *Journal of Services Marketing*, Vol. 15(7), pp. 583–596. doi:10.1108/08876040110407509

Mattila, & Cranage (2005). The impact of choice on fairness in the context of service recovery. *Journal of Services Marketing*, Vol. 19, No. 5, pp.271–279. doi: 10.1108/08876040510609899

Maxham, (2001). Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions. *Journal of Business Research*, Vol. 54, No. 1: 11-24. doi: 10.1016/S0148-2963(00)00114-4

Maxham, & Netemeyer, (2002). Modeling customer perceptions of complaint handling over time: The effects of perceived justice on satisfaction and intent. *Journal of Retailing*, Vol. 78, pp. 239–252. doi: 10.1016/S0022-4359(02)00100-8

McColl-Kennedy, & Sparks (2003). Application of fairness theory to service failures and service recovery. *Journal of Service Research*, Vol. 5, No. 3, pp. 251-266. doi: 10.1177/1094670502238918

McCollough, Berry, & Yadav (2000). An empirical investigation of customer satisfaction after service failure and recovery. *Journal of Service Research*, Vol. 3, No. 2, pp. 121-137. doi: 10.1177/109467050032002

McKnight, & Chervany (2001). What trust means in e-commerce customer relationships: An interdisciplinary conceptual typology. *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 6, No. 2, pp. 35–59. doi: 10.1080/10864415.2001.11044235

Meuter, Ostrom, Roundtree, & Bitner (2000). Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters. *Journal of Marketing*, Vol. 64, pp. 50-64. doi: 10.1509/jmkg.64.3.50.18024.

Michel (2001). Analyzing service failures and recoveries: a process approach. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12 No. 1, pp. 20-33. doi: 10.1108/09564230110382754



Miller, Craighead, & Karwan (2000). Service recovery: a framework and empirical investigation. *Journal of Operations Management*, Vol. 18, No. 4, pp. 387-400. doi: 10.1016/S0272-6963(00)00032-2

Ministério da Agricultura. *IBGE - População de animais de estimação no Brasil - 2013 - Em milhões* (2013). Disponível em: [encurtador.com.br/hlmOW](http://encurtador.com.br/hlmOW).

Miranda, L. (1 de agosto de 2020). Brasil torna-se o segundo maior mercado de produtos pet. *Revista Forbes*. Disponível em <https://forbes.com.br/negocios/2020/08/brasil-torna-se-o-segundo-maior-mercado-de-produtos-pet/>. Acesso em 10 de outubro de 2020.

Ong, & Teh (2016). Redress procedures expected by consumers during a business-to-consumer e-commerce dispute. *Electronic Commerce Research and Applications*, Vol. 17, pp. 150–160. doi:10.1016/j.elerap.2016.04.006

Park, Kim, & O'Neill (2014). Complaint behavior intentions and expectation of service recovery in individualistic and collectivistic cultures. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, Vol. 8(3), pp. 255–271. doi: 10.1108/IJCTHR-12-2013-0084

Perreault, & Leigh (1989). Reliability of Nominal Data Based on Qualitative Judgements. *Journal of Marketing Research*, 26 (Maio), 135-48. doi: 10.2307/3172601

Ranaweera, & Prabhu, (2003). On the relative importance of customer satisfaction and trust as determinants of customer retention and positive word of mouth. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 12, No. 1, pp. 82-90. doi: 10.1057/PALGRAVE.JT.5740100

Reichheld, & Schefter (2000). E-Loyalty: Your secret weapon on the Web. *Harvard Business Review*, Vol. 78, No.4, pp.105–113. Disponível em < <https://hbr.org/2000/07/e-loyalty-your-secret-weapon-on-the-web>> Acesso em 10 de outubro de 2020.

Río-Lanza, Vázquez-Casielles, & Díaz-Martín (2009). Satisfaction with service recovery: Perceived justice and emotional responses. *Journal of Business Research*, Vol. 62(8), pp. 775–781. doi: 10.1016/j.jbusres.2008.09.015

Shapiro, & Nieman-Gonder (2006). Effect of communication mode in justice-based service recovery. *Managing Service Quality*, Vol. 16 No. 2, pp. 124-44. doi: 10.1108/09604520610650619

Smith, & Bolton, (1998). An experimental investigation of customer reactions to service failure and recovery encounter: paradox or peril?. *Journal of Service Research*, Vol. 1, No. 5, pp. 65-81. doi: 10.1177/109467059800100106

Smith, Bolton, Wagner (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of Marketing Research*, Vol. 36 (3), pp. 356–372. doi: 10.2307/3152082

Sun, & He (2014). “Refunds” or “discounts”? Exploring the compensation framing effect on consumer’s perceived fairness of online service recovery. *WHICEB*. Disponível em <https://aisel.aisnet.org/whiceb2014/90/> Acesso em: 25 de outubro de 2020.

Tax, & Brown (1998). Recovering and Learning from Service Failure. *Sloan Management Review*, Vol. 40, pp. 75- 88. Disponível em < <https://url.gratis/NAUIZF>> Acesso em: 15 de outubro de 2020.

Tax, Brown, & Chandrashekar (1998). Customer evaluations of service complaint experiences: Implications for relationship marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 62(2), p. 60. doi: 10.2307/1252161.

Thwaites, & Williams (2006). Service recovery: a naturalistic decision-making approach. *Managing Service Quality*, Vol. 16, No. 6, pp. 641-53. doi: 10.1108/09604520610711945

Melo, Alexandre (2020, 04 de abril). *Com aporte de R\$ 250 milhões do SoftBank, Petlove vai acelerar oferta de serviços*. Valor Econômico. Disponível em < <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2020/04/07/com-aporte-de-r-250-milhes-do-softbank-petlove-vai-acelerar-oferta-de-servios.ghtml>> Acesso em 10 de outubro de 2020.

Varner, G. (2002). Pets, companion animals, and domesticated partners. *Ethics for everyday*, 450-75. Disponível em: <<https://bit.ly/3g7JPgJ>>. Acesso em: 05 jul. 2021.

Venkatesh, Smith, & Rangaswamy (2003). Customer Satisfaction and Loyalty in Online and Offline Environments. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 20 (2), pp. 153-175. doi: 10.1016/S0167-8116(03)00016-8

Verhoef, Franses, & Hoekstra (2002). The effect of relational constructs on customer referrals and number of services purchased from multiservice provider: does age of relationship matter?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, No. 3, pp. 202-216. doi: 10.1177/0092070302303002

Viney, L.L. (1983). The assessment of psychological states through content analysis of verbal communications. *Psychological Bulletin*, v.94(3), pp. 542-63. doi: 10.1037/0033-2909.94.3.542

Wirtz, & Mattila (2004). The effects of consumer expertise on evoked set size and service loyalty. *Journal of Services Marketing*, Vol. 17, No. 7, pp. 649–665. Disponível em < [https://www.researchgate.net/publication/235269429\\_The\\_Effects\\_of\\_Consumer\\_Expertise\\_on\\_Invoked\\_Set\\_and\\_Service\\_Loyalty](https://www.researchgate.net/publication/235269429_The_Effects_of_Consumer_Expertise_on_Invoked_Set_and_Service_Loyalty)> Acesso em: 10 de outubro de 2020.

Zhang, Dai, & He (2015). An empirical investigation of service recovery in e-retailing. *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 25(3), pp. 348–367. doi:10.1108/jstp-03-2014-0046.

Zeithaml, Berry, & Parasuraman, (1993). The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 21 (1), pp. 1-12. doi: 10.1177/0092070393211001

