



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

Queixa Digital: Análise do setor das telecomunicações na rede social Facebook.

Dissertação

Marketing Digital

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Marketing Digital

Discente: Aleksandar Iliev Dimov, N° 50035511, dimovalex1@gmail.com

Orientador: Prof. Doutor Marc Scholten, marc.scholten@universidadeeuropeia.pt

Lisboa, 6 de julho de 2018

Agradecimentos

Ao meu orientador, Professor Doutor Marc Scholten que me orientou ao longo deste percurso e esteve sempre disponível para partilhar o seu conhecimento, esclarecer duvidas e guiar-me na realização desta investigação.

À minha família pelo apoio, não só durante a realização da dissertação, mas também ao longo de todo o percurso escolar.

Aos meus colegas, Rúben, Berta, Cláudia e Bruna, pela ajuda, disponibilidade e nomeadamente na distribuição do questionário, durante a fase de recolha de dados.

À todos os professores da Universidade Europeia que partilharam o seu conhecimento e estiveram sempre disponíveis para me esclarecer todas as duvidas.

Aos meus colegas da turma, pelo companheirismo e a todas as pessoas que contribuíram direta ou indiretamente para o meu sucesso, tanto no meu percurso escolar como na realização desta dissertação.

Índice

Índice de tabelas	IV
Índice de figuras	V
Índice de gráficos	V
Lista de abreviaturas.....	VI
Resumo.....	VII
Palavras-chave:.....	VII
Abstract	VIII
Key-words:	VIII
I. Introdução	1
1. Objetivo Aplicado.....	1
1.1. Conceitos.....	2
1.1.1 Eficiência.....	2
1.1.2 Eficácia.....	3
1.1.3 Esforço.	3
1.1.3.1 Teoria da justiça.....	4
1.1.3.2 Dimensionalidade da justiça percebida.....	4
1.2. Diferenciação de empresas na fronteira da eficiência.....	5
1.2. Objetivo não-alcançado.	6
2. Objetivo Fundamental	6
2.1 Conceitos.....	6
2.1.1 Moderação.....	7
2.1.2 Severidade do problema.	7
2.2 Hipóteses de investigação.	8
3. Estratégia de Investigação	10
II. Metodologia.....	11
1. Método de pesquisa	11

2. Participantes e procedimentos amostrais	15
3. Caracterização da amostra	17
III. Resultados	18
1. Análise Descritiva.....	18
2. Interatividade entre as variáveis.	22
3. Efeito moderador da severidade do problema (H1).....	28
4. Efeito principal (H2).....	29
IV. Discussão dos Resultados	30
1. Contributos e limitações do estudo.....	33
2. Propostas de melhoria.....	33
3. Sugestões para futuras investigações.....	34
V. Referências Bibliográficas	36

Índice de tabelas

Tabela 1 - Tabela representativa do conceito de moderação.	7
Tabela 2 - Objetivos de pesquisa e hipóteses de investigação.	9
Tabela 3 - Características gerais da perspectiva quantitativa.	12
Tabela 4 - Estrutura da pesquisa quantitativa (variáveis, questões e autores).	13
Tabela 5 - Vantagens e desvantagens da escala de frequência de 7 pontos.	14
Tabela 6 - Exemplo do processo de uma reclamação.	16
Tabela 7 - Percentagem das idades consoante o género.....	17
Tabela 8 - Análise das variáveis consoante a escala de frequência de 7 pontos.....	18
Tabela 9 - Severidade do problema (alta / baixa) consoante o género.....	19
Tabela 10 - Severidade do problema (alta / baixa) consoante a idade.	19
Tabela 11 - Esforço dos funcionários (alto / baixo) consoante o género.	19
Tabela 12 - Esforço dos funcionários (alto / baixo) consoante a idade.....	20
Tabela 13 - Consistência interna - Valores de alfa de Cronbach.	20
Tabela 14 - Efeito esforço, severidade, qualidade, satisfação e recompra.	27

Índice de figuras

Figura 1 - Fronteira da eficiência.	5
Figura 2 - Ilustração da variável independente, dependente e moderadora.	6

Índice de gráficos

Gráfico 1 - Interação de esforço e severidade no passa-palavra negativo.	9
Gráfico 2 - Histograma variável esforço.	21
Gráfico 3 - Histograma variável severidade.	21
Gráfico 4 - Efeito interativo entre as variáveis esforço, severidade e qualidade percebida.	22
Gráfico 5 - Efeito interativo entre as variáveis esforço, severidade e satisfação do cliente. ...	23
Gráfico 6 - Efeito interativo entre as variáveis esforço, severidade e intenção de recompra. .	24
Gráfico 7 - Médias das medidas de eficácia para baixa e alta severidade.	25
Gráfico 8 - Médias das medidas de eficácia para baixo e alto esforço.	26
Gráfico 9 - Efeito Interativo (H1).	28
Gráfico 10 - Efeito principal (H2).	29

Lista de abreviaturas

Mo - Variável Moderadora;

V. I. - Variável Independente;

V. D. - Variável Dependente;

i.e. – *id est* (isto é);

Resumo

A presente dissertação consiste numa análise quantitativa ao sector das telecomunicações, focada no contexto das reclamações de falhas de serviços na rede social Facebook. Foram analisadas quatro empresas na rede social Facebook, sendo estas: Vodafone, Meo, Nos e Nowo. Este estudo foi realizado porque existe pouco conhecimento sobre a eficiência, eficácia e esforço das empresas no tratamento das reclamações *online*, principalmente no contexto das redes sociais, na perspetiva da justiça percebida dos clientes. Foram definidos dois objetivos. O primeiro objetivo é aplicado: diferenciar as empresas na sua eficiência através da comparação do esforço e eficácia. O segundo objetivo é fundamental: testar a hipótese de que a relação entre o esforço e a eficácia é moderada pela severidade do problema, no sentido da relação ser mais fraca quando o problema é maior.

Nesta investigação, o primeiro objetivo não se realizou devido aos mecanismos contra o abuso de envio de mensagens privadas que a rede social Facebook tem, originando desta forma bloqueio na conta do remetente. O segundo objetivo foi testado para a empresa MEO, na rede social Facebook. A moderação esperada é no sentido da relação, entre o esforço e a eficácia, ser mais fraca quando a severidade do problema é maior do que quando é menor. Depois da análise dos dados, observou-se que a baixa severidade contribui muito mais para o aumento da eficácia do que a alta severidade. Verificou-se igualmente que o alto esforço não contribui significativamente para o aumento da eficácia se a severidade do problema for alta.

Palavras-chave:

Telecomunicações; Reclamação *Online*; Redes Sociais; Queixa Digital;

Abstract

The present dissertation is a quantitative analysis of the telecommunications sector, focused on the context of complaints of services failures, on the social network Facebook. Four companies were analyzed in the social network Facebook: Vodafone, Meo, Nos and Nowo. This study was conducted because there is little knowledge about the efficiency, effectiveness and effort of companies in the treatment of online complaints, especially in the context of social networks, from the perceived fairness by clients. Two objectives were defined. The first objective is applied: differentiating the companies in their efficiency through the comparison of effort and effectiveness. The second objective is fundamental: testing the hypothesis that the relationship between effort and effectiveness is moderated by the severity of the problem, in that the relationship is weaker when the problem is more severe.

In this investigation, the first objective wasn't realized due to the mechanisms against the abuse of sending private messages that the social network Facebook has, originating in this way blocking the account of the sender. The second objective was tested for the company MEO, in the social network Facebook. The expected moderation effect is in the sense that the relationship between effort and effectiveness is weaker when the severity of the problem is greater than when it is minor. After the data analysis, it was observed that the low severity contributes much more to the increase of the effectiveness than the high severity. It has also been found that the high effort does not contribute significantly to increased effectiveness if the severity of the problem is high.

Key-words:

Telecommunications; Online Complaint; Social Networks; Digital Complaint;

I. Introdução

Nos dias de hoje, muitos consumidores usam as redes sociais para expressar o seu desagrado e reclamar com as marcas. Por sua vez, as marcas esforçam-se para resolver o problema do cliente. No entanto, o consumidor, através dos resultados obtidos decide se a empresa realmente demonstrou interesse e esforço em solucionar o problema.

Através do estudo dos autores Abney, Pelletier, Ford, e Horky (2017) chegaram a conclusão que o que mais se analisa em *social media* é o passa-palavra. No entanto, pouco é sabido empiricamente sobre a falha e recuperação do serviço no contexto de *social media*. Os autores salientam também que as reclamações neste contexto, não só têm um impacto no consumidor que está a reclamar, mas também, nos outros consumidores que estão a ver publicamente a interação. Outro aspeto importante que os autores concluíram é a forma como as empresas respondem ao consumidor ou seja, responder de uma forma mais pessoal e adaptativa à reclamação, na *social media*, pode ser um pouco mais demorado e dispendioso para as empresas, no entanto, este esforço é reconhecido e apreciado pelos cibernautas.

Outro facto importante que é necessário realçar é que a maioria dos estudos que exploram a questão das reclamações de falhas de serviços, usam cenários fictícios criados previamente pelos investigadores e os estudos são realizados, maioritariamente, no contexto *offline*. A presente dissertação será vocacionada inteiramente para o contexto digital e serão usados casos reais de pessoas que reclamaram na página oficial da empresa, na rede social Facebook. E ainda, este estudo irá contribuir para entender melhor qual é o grau de eficácia e eficiência que as empresas têm em tratar reclamações através da rede social Facebook, no mercado português, mais propriamente no setor das telecomunicações. Por fim, esta investigação irá verificar se a severidade do problema tem uma ação moderadora entre o esforço e a eficácia percebida pelo cliente, no sentido da relação ser mais fraca quando o problema é maior. Este estudo irá basear-se no método de análise quantitativo e a recolha de dados será feita através da realização de um questionário.

1. Objetivo Aplicado

O primeiro objetivo aplicado será: o de diferenciar as empresas na sua eficiência através da comparação do esforço e a eficácia. Esta análise irá ser baseada no conceito da fronteira da eficiência que, segundo os autores Chen, Delmas e Lieberman (2015), é estimado diretamente através do *input* e *output* de cada empresa. Neste estudo, o *input* será o esforço que cada empresa aplica em resolver a reclamação na perspetiva do cliente e o *output* será a eficácia percebida

pelo cliente. A eficácia é representada por três variáveis: a qualidade percebida, satisfação do cliente e intenção de recompra.

1.1. Conceitos.

Os conceitos que irão ser abordados em cumprir o primeiro objetivo serão: o esforço, abordado a partir da teoria da justiça, a eficácia e os seus critérios (a qualidade percebida, satisfação do cliente e intenção de recompra) e a eficiência bem como a fronteira da eficiência.

1.1.1 Eficiência.

A análise da eficiência e eficácia destina-se a analisar as relações entre os *inputs*, os *outputs* e os *outcomes*. A distinção entre *output* e *outcome* é muitas vezes mal entendida e acabam por ser usados de forma intercambiável, mesmo que sejam reconhecidos como conceitos diferentes (Mandl, Dierx & Ilzkovitz, 2008). O investigador Schreyer (2012) definiu os *inputs* como sendo os bens e serviços a serem transformados. Os *outputs* são definidos, pelo investigador, como sendo o número de ações ou atividades de qualidade constante (no caso dos serviços) e o número de unidades físicas de qualidade constante (no caso dos bens). O *outcome* é definido como sendo um estado que é valorizado pelos consumidores, como por exemplo, um carro funcional, o estado da saúde, o nível de conhecimento, etc. Os *outcomes* são influenciados por múltiplos fatores e um deles pode ser o nível de *outputs*. Um exemplo é o estado da saúde (*outcome*) é uma função dos cuidados médicos (*output* da indústria da saúde), estilo de vida das pessoas e o meio ambiente que os rodeia. O investigador salienta que os *outcomes* muitas das vezes se manifesta com um atraso considerável na provisão de *outputs*, como será o caso dos efeitos a longo prazo sobre a saúde humana.

O *input-output* rácio é a medida mais básica para medir a eficiência. Quando maior for o *output* para um determinado *input* ou quando menor for o *input* para um dado *output*, mais eficiente é a atividade (Mandl *et al.*, 2008). Uma vez que, Mandl *et al.* (2008) relatam que a eficiência não pode ser medida diretamente, será usada neste trabalho a metodologia da fronteira da eficiência, que segundo Chen *et al.* (2015) mede a eficiência relativa das empresas em transformar recursos para atingir objetivos. A eficiência relativa de cada empresa é definida pelos autores com base na distância entre o *output* real da empresa e a fronteira de “melhores práticas”. Esta é uma ideia que está ligada ao conceito de vantagem competitiva (que ocorre quando uma organização adquire ou desenvolve alguma combinação de atributos que lhe permite superar os seus concorrentes). A fronteira da eficiência é estimada diretamente através

dos observados *inputs* e *outputs* de cada empresa. Este modelo pode ser usado para testar teorias de vários fatores que levam à vantagem competitiva. É também aplicado para avaliar e medir capacidades específicas das empresas.

1.1.2 Eficácia.

Neste trabalho, a eficácia é representada por três variáveis: a qualidade percebida, satisfação do cliente e intenção de recompra. A qualidade percebida define-se como sendo a avaliação global do cliente do padrão do processo de entrega dos serviços. Os pesquisadores concluíram, para a indústria dos seguros, que a qualidade percebida influencia a satisfação apenas indiretamente, através de equidade do serviço e as percepções de valor. Se a administração de uma empresa implementar melhorias rápidas nos padrões gerais de prestação de serviços, a qualidade percebida pode ter pouco impacto direto sobre a satisfação do cliente. Para os clientes mais experientes que conhecem bem a empresa, a qualidade percebida tem uma maior influência na equidade percebida. À medida que a experiência do cliente aumenta, a avaliação do atendimento ao cliente torna-se um antecedente mais importante do que a avaliação sobre a justiça do serviço (Hellier, Geursen, Carr & Rickard, 2003).

A satisfação do cliente conceptualiza-se como sendo o grau de prazer global ou satisfação experienciado pelo cliente, resultante da capacidade do serviço em satisfazer os desejos, expectativas e necessidades do cliente (Hellier *et al.*, 2003). A intenção de recompra caracteriza-se como sendo o julgamento do indivíduo em adquirir novamente um serviço ou produto da mesma empresa, levando em consideração a sua situação atual e circunstâncias prováveis (Hellier *et al.*, 2003).

1.1.3 Esforço.

O esforço conceitualiza-se como sendo a quantidade de energia positiva gasta pelos funcionários que tentaram solucionar a reclamação do cliente (Karatepe, 2006). No entanto, os esforços de recuperação são atenuados quando ocorrem duas falhas semelhantes e quando duas falhas ocorrem num curto espaço de tempo (Maxham III & Netemeyer, 2002). Também é possível que os clientes se sintam “comprados” pela compensação de garantia, se os funcionários não mostrarem um esforço genuíno para corrigir o problema que levou à insatisfação (McQuilken, 2010). Os autores Mccollough, Berry, e Yadav (2000) descreveram as situações de recuperação em que não são acompanhados por um desejo genuíno por parte dos funcionários como um efeito “-falso”.

É de salientar que o esforço dos funcionários acaba por ser medido na teoria da justiça, através da dimensão da justiça interacional, pois algumas das perguntas feitas nesta dimensão abordam o esforço dos funcionários em resolver o problema na perspectiva do cliente. Por isso, alguns investigadores aplicam uma escala para o esforço e outra para a teoria da justiça (Karatepe, 2006) e ainda há investigadores que usam somente a teoria da justiça nomeadamente a justiça interacional (Tax, Brown, & Chandrashekar, 1998; Smith, Bolton, & Wagner, 1999) para medir o esforço percebido, como discutido seguidamente.

1.1.3.1 Teoria da justiça.

Para compreender melhor a recuperação do serviço no contexto das reclamações, os investigadores têm utilizado a teoria da justiça como quadro principal para analisar os procedimentos de recuperação. A principal ideia deste conceito é que os níveis de satisfação dos clientes e a sua futura lealdade dependem de se os clientes sentiram que foram tratados de forma justa, ou seja, se a justiça foi feita (Mccoll-Kennedy & Sparks, 2003). Esta teoria da justiça ganhou popularidade ao explicar como os clientes avaliam as reações dos fornecedores dos serviços no contexto de falha e recuperação do serviço (Nikbin, Ismail, Marimuthu, & Armesh, 2012). Estudos de longa data, demonstraram que a teoria da justiça percebida pode ser aplicada no contexto da reclamação na *social media* (Holloway & Beatty, 2003) e que quando o fornecedor do serviço não demonstrar esforço em resolver a reclamação ou sugerir possíveis alternativas, isto pode levar o cliente a experienciar emoções negativas e insatisfação (Mccoll-Kennedy & Sparks, 2003). Geralmente, na maioria dos estudos sobre a falha e recuperação de serviços, apenas três dimensões da justiça percebida são aplicadas, sendo estas: a justiça distributiva, processual e interacional. No entanto, Colquitt (2001) chegou a conclusão que um modelo com quatro dimensões é mais representativo do que o modelo com três dimensões. O autor concluiu que a justiça interacional deve ser repartida em justiça interpessoal e informacional, uma vez que estas dimensões têm efeitos distintos.

1.1.3.2 Dimensionalidade da justiça percebida.

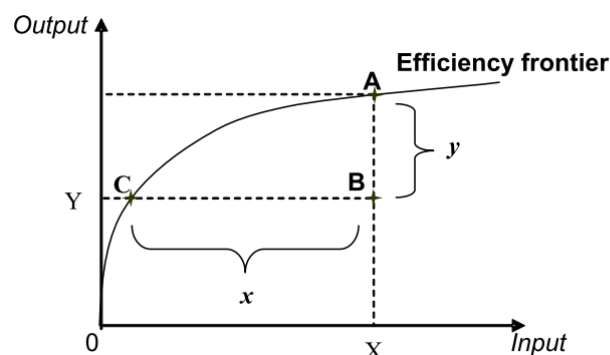
Para sumariar as quatro dimensões da teoria da justiça, a justiça distributiva é definida como aquilo que o consumidor recebe como resultado do processo da resolução da reclamação, podem ser bens tangíveis ou bens intangíveis. Os consumidores formam o seu julgamento, na justiça distributiva, através da comparação dos resultados com outras pessoas que fizeram a mesma reclamação e o que essas pessoas receberam como resolução (Mccoll-Kennedy & Sparks, 2003). Uma reclamação tratada com bens tangíveis, segundo os autores Kuo e Wu

(2012) refere-se a reembolsos, presentes, descontos, cupões, entre outros. Em relação aos bens intangíveis, os autores referem como prática a utilização de estratégias psicológicas para melhorar diretamente a insatisfação do cliente, como por exemplo, ações de pedido de desculpas. Também os autores Mccoll-Kennedy e Sparks (2003) definiram a justiça processual como o processo usado para resolver o problema do consumidor. Nesta justiça são incluídos elementos de políticas formais por parte da empresa e considerações que foram ditos pelo cliente prejudicado. Colquitt (2001) definiu a justiça interpessoal como a percepção que o cliente tem em relação à forma como é tratado, principalmente se foi tratado com respeito, dignidade, de maneira educada, etc. pela organização, incidindo mais na figura de autoridade que decretou o procedimento. Já na justiça informacional, o autor destacou que o fornecimento de explicações claras, sobre detalhes ou procedimentos, em tempo útil e adaptadas às necessidades de cada cliente são os pontos-chave desta dimensão.

1.2. Diferenciação de empresas na fronteira da eficiência.

A Figura 1 mostra uma representação gráfica da fronteira de eficiência onde são ilustrados três pontos A, B e C que representam três diferentes empresas do mesmo setor.

Figura 1 - Fronteira da eficiência.



Fonte: Mandl *et al.* (2008).

Considerando que o *output* é eficácia e o *input* o esforço, a eficácia da empresa A é maior do que B, portanto a empresa A é mais eficiente dado o mesmo esforço. Se a empresa B quiser ter a mesma eficácia que a empresa A, a empresa B tem de tornar a eficiência dela maior. Por outro lado, a empresa B pode diminuir o esforço para ter a mesma eficácia que a empresa C. Nesta perspectiva, se soubermos a relação entre eficácia e esforço, podemos comparar com a eficiência e fazer uma conclusão da relação entre esforço e eficácia de cada empresa.

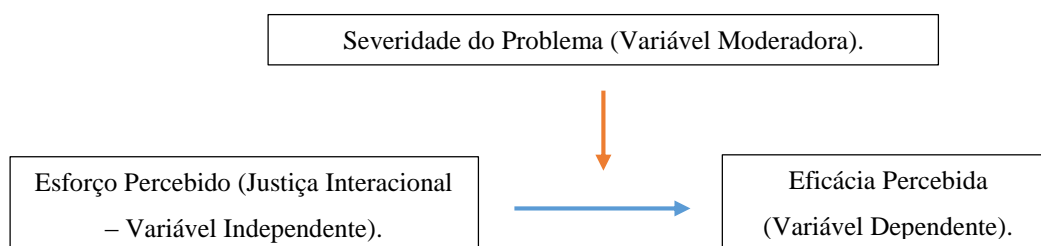
1.2. Objetivo não-alcancado.

No decorrer da recolha de dados, o autor da dissertação não conseguiu realizar este objetivo, devido a problemas com a entrega do questionário para o público-alvo e também devido à percentagem reduzida de resposta ao inquérito. Durante a fase de recolha de dados, o autor da dissertação deparou-se com facto da rede social Facebook ter um mecanismo contra o abuso excessivo de envio de mensagens privadas, ficando a conta do remetente suspensa por um determinado número de horas ou dias. Isto obrigou o autor da dissertação a enviar cerca de 20 questionários por dia, repartidos por 4 pessoas, só para os reclamantes da empresa MEO, de forma a não ativar a política de uso abusivo de envio de mensagens privadas. A taxa de resposta dos 20 questionários enviados por dia rondava cerca de 10% a 15% só para os reclamantes da empresa MEO. Com estes números e com o limite de envio de mensagens privadas, imposto pela rede social Facebook, o autor não conseguiu formar uma base de dados minimamente fiável e em tempo útil para cada uma das 4 empresas estudadas, focando-se, somente, na empresa MEO na rede social Facebook. As respostas dadas ao questionário, pelos reclamantes da empresa MEO, vão servir para cumprir o objetivo fundamental desta dissertação.

2. Objetivo Fundamental

O segundo objetivo é fundamental: o de testar a hipótese de que a relação entre o esforço e a eficácia é moderada pela severidade do problema no sentido da relação ser mais fraca quando o problema é maior do que quando o problema é menor.

Figura 2 - Ilustração da variável independente, dependente e moderadora.



Fonte: Elaboração própria.

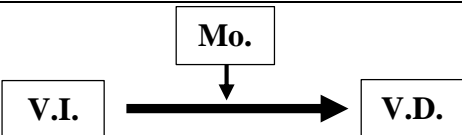
2.1 Conceitos.

Os conceitos que irão ser abordados no segundo objetivo serão a moderação e a severidade do problema. Estes conceitos irão ser moldados numa variável moderadora chamada severidade do problema.

2.1.1 Moderação.

Um moderador caracteriza-se como sendo uma variável auxiliar para refinar uma relação causal bivariável hipotética, sendo que, é a terceira variável que modifica a força ou a direção (*i.e.*, positiva ou negativa) de uma relação causal da variável independente na variável dependente (Wu & Zumbo, 2008). Seque uma tabela com as principais características de moderação.

Tabela 1 - Tabela representativa do conceito de moderação.

Definição:	É a terceira variável que modifica a força e a direção da relação causal da variável independente na variável dependente.
Função na relação causal:	Terceira variável que modifica a relação causal.
Tipo de questões:	A partir de quem e quando a causa e o efeito ocorrem.
Representação Gráfica:	 <p>O diagrama ilustra a moderação de uma relação causal. À esquerda, um retângulo contendo 'V.I.' (Variável Independente) tem uma seta horizontal apontando para a direita para um retângulo contendo 'V.D.' (Variável Dependente). Acima da seta, um retângulo contendo 'Mo.' (Moderador) tem uma seta vertical apontando para baixo para o meio da seta horizontal.</p>

Fonte: Adaptado de Wu e Zumbo (2008).

2.1.2 Severidade do problema.

Os autores Weun, Beatty, e Jones (2004) referem a severidade da falha do serviço como sendo a intensidade percebida pelo cliente, de um problema no serviço. Quando mais intensa ou grave a falha do serviço, maior é a perda percebida pelo cliente. Weun *et al.* (2004) descobriram que a severidade da falha do serviço tem um efeito significativo na satisfação com a recuperação do serviço e ao mesmo tempo modela a influência das percepções da justiça interacional e da justiça distributiva. Os autores referem que apesar da influência positiva quando existe uma forte recuperação da satisfação, permanece uma influência negativa sobre a mesma, caso a falha do serviço for mais severa. O estudo dos autores também suportou parcialmente o efeito moderador da severidade do problema na justiça distributiva, concluindo que apesar da influência positiva de uma forte recuperação da satisfação, permanece uma influência negativa na satisfação, se a falha do serviço for mais grave. Por fim, os autores relatam que falhas mais graves, provavelmente não gerem sentimentos positivos com o fornecedor do serviço, independentemente da forma como este as trata, uma vez que a perda é mais grave e causa por isso mais dificuldades ou impossibilidade de ser resolvido o problema.

Outro estudo demonstra que quando os consumidores presenciarem uma boa recuperação do serviço, isto contribui para um nível de justiça percebida maior e juntamente com o nível de severidade do problema, resulta numa satisfação maior para o cliente. No entanto, quando os

consumidores experienciam problemas com um nível de gravidade maior, os esforços para uma recuperação bem-sucedida não aumenta a satisfação em comparação com problemas de gravidade menor (Balaji & Sarkar, 2013).

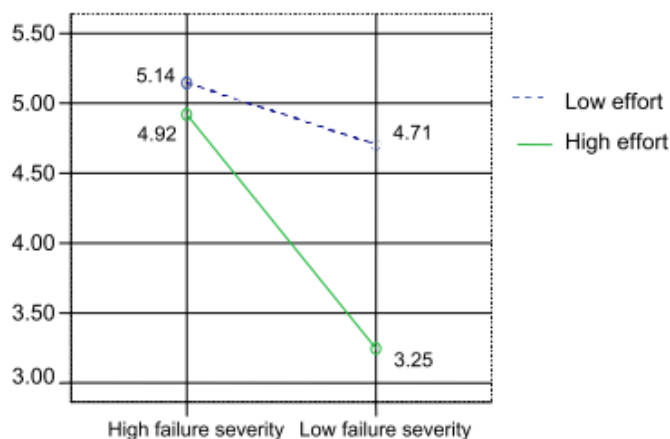
2.2 Hipóteses de investigação.

A escolha da variável severidade do problema deve-se ao facto de alguns investigadores sugerirem a inclusão desta variável como moderadora e darem ênfase na sua importância para futuros estudos relacionados com o contexto de falha e recuperação do serviço (Weun *et al.*, 2004). Os autores Weun *et al.* (2004) e Balaji e Sarkar (2013) estudam a severidade do problema no contexto de recuperação do serviço, do produto e da satisfação do cliente. Ambos os autores dividem a severidade do problema em alta e baixa, no entanto, estes autores usaram cenários fictícios, inseridos no contexto *offline*. Weun *et al.* (2004) referem que é mais difícil para uma empresa superar os custos psicológicos, o tempo perdido, a inconveniência e a frustração de um cliente quando a severidade do problema é alta e através do estudo que fizeram, inserido na indústria dos serviços de hotelaria e correios, comprovaram que a gravidade da falha do serviço tem um efeito significativo na satisfação com a recuperação do serviço. Os autores concluíram que todas as variáveis dependentes usadas no estudo foram influenciadas negativamente pela severidade do problema, quando os reclamantes experienciaram problemas mais severos, destacando o facto de que as consequências negativas, originadas de problemas mais severos, permanecem independentemente do sucesso da recuperação do serviço.

Através do estudo de Balaji e Sarkar (2013) inserido no contexto de recuperação de uma falha de um produto, concluíram que quando o consumidor experiencia altos níveis de severidade, os esforços de recuperação bem-sucedidos não aumentam a satisfação. Para problemas com alta severidade, não há diferença significativa nos níveis de satisfação do cliente independentemente se este recebe um esforço alto ou um esforço de recuperação baixo. Weun *et al.* (2004) completam, dizendo que será necessário melhores estratégias de recuperação, por parte das empresas, de forma a compensar a alta severidade do problema. Por sua vez, a autora McQuilken (2010) usou cenários fictícios inseridos numa plataforma de recolha de dados *online* onde estudou a severidade da falha do serviço (baixa, alta) e o esforço percebido (alto, baixo) nas variáveis dependentes *passa-palavra* e *confiança* no contexto de serviços de hotelaria. A autora indica que altos níveis de esforço reduzem a intenção de *passa-palavra* negativo e aumentam a *confiança* se a severidade do problema for baixa. No entanto, se a severidade do problema for alta, tanto para baixo como para alto esforço ocorre *passa-palavra* negativo e a *confiança* diminui. Quando os clientes reconhecem altos níveis de esforço por parte dos

funcionários, estes acabam por ter uma intenção negativa menor, para falhas menos severas, demonstrando uma gratidão pela persistência que o funcionário demonstrou na tentativa de corrigir o problema.

Gráfico 1 - Interação de esforço e severidade no passa-palavra negativo.



Fonte: McQuilken (2010).

O autor Karatepe (2006) verificou que o esforço está positivamente relacionado com as percepções dos reclamantes sobre a justiça interacional e que as habilidades interpessoais dos funcionários que atendem a reclamação têm um papel fundamenta na percepção dos reclamantes sobre a justiça interacional. O autor relata que através de formações e programas de treino, os funcionários que atendem o cliente podem aprender como dar resposta adequada à reclamação e demonstrar energia positiva para resolver a queixa. Também o autor verificou que a justiça interacional tem um impacto positivo na satisfação do reclamante destacando o tratamento interpessoal justo como uma das principais causas. Com base na revisão de literatura, foram criadas as hipóteses apresentadas na seguinte tabela.

Tabela 2 - Objetivos de pesquisa e hipóteses de investigação.

Objetivos Específicos	Hipóteses de Investigação
Perceber em que medida a severidade do problema (alta, baixa) modera a relação entre o esforço (baixo, alto) e a eficácia, em reclamações inserias no contexto digital.	H1 (efeito interativo, <i>i.e.</i> , efeito moderador da severidade do problema): A severidade do problema tem um efeito de interação significativo no esforço e na eficácia, ou seja, os esforços de recuperação bem-sucedidos terão um efeito menor na eficácia quando a severidade do problema é alta do que quando é baixa (Weun <i>et al.</i> , 2004; McQuilken, 2010; Balaji & Sarkar, 2013).
Perceber se o esforço (baixo, alto) só por si contribui positivamente para a eficácia, em reclamações no espaço digital.	H2 (efeito principal): Eficácia aumenta com o esforço percebido (Karatepe, 2006; McQuilken, 2010).

Fonte: Elaboração própria.

A primeira hipótese é formulada a partir dos autores Weun *et al.* (2004), McQuilken (2010) e Balaji & Sarkar (2013) que concluíram que a severidade tem um efeito interativo negativo na variável dependente, sendo que, quando mais severo for o problema, mais negativa é a percepção do cliente, independentemente do esforço exercido. Os autores Karatepe (2006) e McQuilken (2010) concluíram que o esforço influencia positivamente as percepções dos reclamantes, se a severidade do problema for baixa ou se não for integrada como variável. Nesta perspetiva é criada a segunda hipótese de investigação. Estas hipóteses foram definidas no sentido de perceber se a severidade do problema, enquanto variável moderadora, modifica a relação entre o esforço e eficácia e qual é a relação entre o esforço e a eficácia sem nenhuma variável moderadora. É de salientar, mais uma vez, que neste estudo serão usados casos reais de pessoas que reclamaram no contexto digital.

3. Estratégia de Investigação

Numa perspetiva resumida, a estratégia de investigação irá consistir em analisar a página oficial de Facebook, mais concretamente os comentários de utilizadores que tenham feito reclamações diretas de falhas de serviço da empresa MEO. Muitos consumidores usam as redes sociais como Twitter e Facebook para obter um acesso direto com o serviço ao cliente, expondo a sua reclamação de forma direta e pedir uma resolução do problema à empresa. É muito mais conveniente para o internauta em escrever diretamente na “parede da empresa” do que usar os canais tradicionais de comunicação (Grégoire, Salle & Tripp, 2014).

Depois será necessário que a empresa responda, publicamente, à reclamação. Assim que responder, o cliente que formulou a reclamação irá ser contactado e convidado, através de mensagem privada no Facebook Messenger, a responder a um questionário.

II. Metodologia

A metodologia utilizada neste estudo teve com finalidade entender de que forma a severidade do problema influencia a percepção dos reclamantes, em relação ao esforço exercido pelos funcionários e que consequências traz na eficácia da empresa. Nesta fase, será descrita a forma como o estudo foi realizado, nomeadamente as técnicas e métodos utilizados. Em relação ao nível metodológico, este estudo insere-se na metodologia quantitativa e é um estudo não experimental correlacional com objetivos de causalidade.

1. Método de pesquisa

Esta investigação tem como finalidade perceber de que forma a severidade do problema modera a relação entre o esforço dos funcionários e a eficácia da empresa no contexto das reclamações inseridas no espaço digital. Outros estudos que já abordaram este tema, focaram-se no contexto *offline* e com cenários fictícios, criados previamente pelos investigadores. Este estudo, focar-se-á no contexto *online* e serão usadas as opiniões de pessoas que reclamaram na página oficial da empresa MEO, na rede social Facebook em Portugal.

Para esta investigação, foi escolhida uma amostragem não probabilística por conveniência que consiste em escolher os elementos da amostra consoante a conveniência ou a facilidade do investigador. O método de amostragem não probabilístico compreende um conjunto de procedimentos de caráter intuitivo, sendo que a vantagem deste método é a possibilidade de se fazer um estudo mais rápido e com menores custos associados (Almeida & Freire, 1997; Barreiro & Albandoz, 2001; Fortin, 2009, como referido em Haro *et al.*, 2016). Todas as variáveis foram quantificadas, sempre com foco na objetividade que, segundo o autor Coutinho (2011), esta é uma das características principais no paradigma positivista com metodologia quantitativa. A tabela 3 mostra as características gerais da perspetiva quantitativa.

Tabela 3 - Características gerais da perspectiva quantitativa.

Características gerais da perspectiva quantitativa
Ênfase em factos, comparações, relações, causas, produtos e resultados do estudo;
A investigação é baseada na teoria, consistindo muitas das vezes em testar, verificar, comprovar teorias e hipóteses;
Plano de investigação estruturado e estático (conceitos, variáveis e hipóteses não se alteram ao longo da investigação);
Estudos sobre grandes amostras de sujeitos, através de técnicas de amostragem probabilística;
Aplicação de testes válidos, estandardizados e medidas de observação objetiva do comportamento;
O investigador externo ao estudo, preocupado com questões de objetividade;
Utilização de técnicas estatísticas na análise de dados;
O objetivo do estudo é desenvolver generalizações que contribuam para aumentar o conhecimento e permitam prever, explicar e controlar fenómenos.

Fonte: Coutinho (2011).

Os dados foram recolhidos através da realização de um questionário. A utilização do questionário é uma técnica de investigação quantitativa e por isso mesmo não é considerado um elemento representativo para investigações qualitativas (Rodriguez *et al.*, 1999, como referido em Meirinhos & Osório, 2010). Os autores Quivy e Campenhoudt (1998) definem o questionário como sendo um método que consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, que normalmente é representativo a uma população, um conjunto de questões sobre a sua situação social, as suas visões, atitudes, ideias, grau de conhecimento de um acontecimento, ou sobre outro tópico que interesse o investigador. As respostas, normalmente, são pré-codificadas e a administração é feita de forma direta, que consiste no próprio inquirido a completar o questionário, ou de forma indireta, sendo que no último caso é o inquiridor que preenche o questionário, consoante as respostas do inquirido.

As respostas, fornecidas pelos inquiridos, constituem os dados a serem analisados e, numa fase posterior, extraídas as devidas conclusões. Normalmente, a informação que é recolhida durante o processo de recolha de dados, diz respeito a uma fração da população estudada denominada por amostra. Esta amostra permite a elaboração de análises estatísticas gerais (Pinsonneault & Kraemer, 1993).

Neste estudo, o questionário foi adaptado para ser entregue via *online* e a administração foi feita de forma direta. Os autores Evans e Mathur (2005) enumeram varias vantagens para os questionários que são realizados no espaço digital. Alguns exemplos que os autores dão são: o alcance, velocidade e rapidez na entrega e devolução, conveniência, tanto para quem envia como para quem responde, baixos custos administrativos, controlabilidade na ordem das

questões, diversidade das questões, podendo hospedar formato multimídia como som e vídeo, entre outros. O autor Gil (2008) resume que um questionário traduz objetivos da pesquisa em questões específicas, podendo posteriormente, obter dados para descrever as características da população estudada. A tabela 4 mostra as questões utilizadas e os autores para cada uma das variáveis.

Tabela 4- Estrutura da pesquisa quantitativa (variáveis, questões e autores).

Variáveis	Questões de pesquisa	Autores
Severidade do problema.	<ul style="list-style-type: none"> - O problema que me aconteceu com a empresa de telecomunicações é importante. - O problema causou-me um grande inconveniente. - O problema apresenta um grande agravamento para mim. - O problema que me aconteceu com a empresa de telecomunicações é severo. 	Questões traduzidas e adaptadas de Maxham III e Netemeyer (2002) e os autores Mostafa, Lages, Shabbir, e Thwaites (2015).
Esforço (Justiça Interacional).	<ul style="list-style-type: none"> - Os funcionários do provedor de serviços de telecomunicações pareciam estar muito interessados no meu problema. - Os funcionários do provedor de serviços de telecomunicações entenderam exatamente o meu problema. - Os funcionários do provedor de serviços de telecomunicações trataram-me de maneira cortês e gentil. - Os funcionários do provedor de serviços de telecomunicações fizeram tudo o que podiam para resolver o meu problema. - Os funcionários do provedor de serviços de telecomunicações esforçaram-se para resolver o meu problema. - Em geral, o comportamento dos funcionários durante a recuperação do serviço foi adequado. 	Questões traduzidas e adaptadas de Karatepe (2006) e os autores Nikbin, Ismail, Marimuthu, e Armesh (2012).
Eficácia (Qualidade Percebida, Satisfação do Cliente, Intenção de Recompra).	<p>Qualidade Percebida:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Os funcionários do provedor de serviços de telecomunicações fornecem-me um serviço rápido. - Os funcionários do provedor de serviços de telecomunicações estão sempre dispostos a ajudar-me. - O comportamento dos funcionários do provedor de serviços de telecomunicações dá-me confiança. - Os funcionários do provedor de serviços de telecomunicações entendem as minhas necessidades específicas. 	Questões traduzidas e adaptadas de Mattila (2001) e dos autores Hellier <i>et al.</i> (2003).

	<p>Satisfação do Cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A minha decisão de aderir a este provedor de serviços de telecomunicações foi sábia. - Eu sinto-me bem com a minha decisão de comprar os serviços de telecomunicações da empresa. - Estou satisfeito por ter comprado os serviços de telecomunicações da empresa. - Eu recomendaria positivamente os serviços de telecomunicações desta empresa a outras pessoas. <p>Intenção de Recompra:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Considero este provedor de serviços de telecomunicações a minha primeira escolha nesta categoria de serviços. - Eu pretendo continuar a comprar, o serviço de telecomunicações desta empresa nos próximos 12 meses. - Eu pretendo continuar a comprar, o serviço de telecomunicações desta empresa nos próximos 24 meses. 	
Dados sociodemográficos.	- Idade; - Género; - Habilitações académicas; - Residência;	

Fonte: Elaboração própria.

As questões inseridas nas variáveis “severidade do problema”, “esforço” e “eficácia” são respondidas através de escalas de frequência que têm uma amplitude entre 1 a 7, sendo que, o 1 corresponde a “discordo totalmente” e o 7 corresponde a “concordo totalmente”, sinalizados em cada extremidade da escala. As questões inseridas na variável “dados sociodemográficos” são respondidas através do método de escolha múltipla. Todas as questões são de resposta obrigatória. Segue em baixo, uma tabela onde são descritas as vantagens e desvantagens da escala de frequência de 7 pontos.

Tabela 5 - Vantagens e desvantagens da escala de frequência de 7 pontos.

Formato da escala	Vantagens	Desvantagens
7 Pontos	<ul style="list-style-type: none"> - Limite da habilidade humana de distinção; - Permite melhor discriminação; - Ganho de consistência interna e confiabilidade; - Boa discriminação da covariância; - Ajusta-se bem à estatísticas multivariadas; 	<ul style="list-style-type: none"> - Exige uma grande quantidade de casos (respondentes) para tirar inferências;

Fonte: Dalmoro e Vieira (2013).

As questões da variável “severidade do problema” foram retiradas do estudo dos autores Mostafa *et al.* (2015). Os autores estudaram as reclamações no setor das telecomunicações no contexto *offline*, com cenários fictícios. Estes autores por sua vez adaptaram as perguntas através do estudo de Maxham III e Netemeyer (2002), que fizeram um estudo longitudinal da avaliação dos reclamantes de múltiplas falhas dos serviços e o respetivo esforço de recuperação, no setor bancário. Os autores obtiveram alta fiabilidade e usaram a escala de 7 pontos.

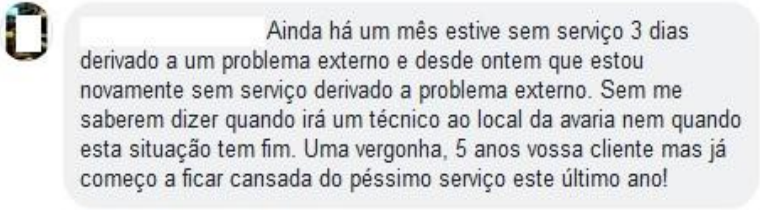
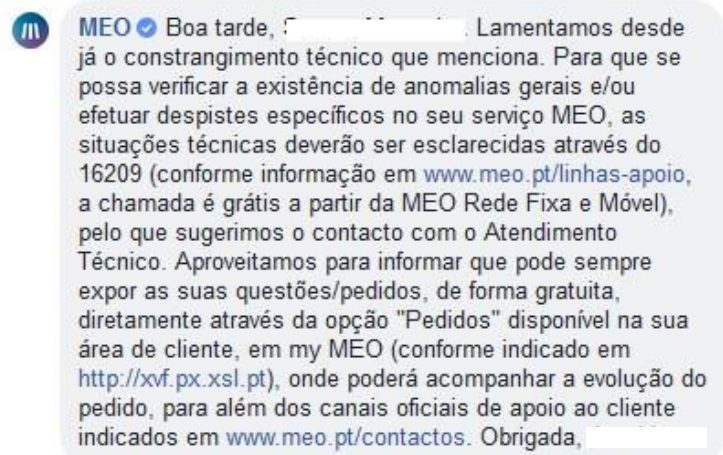
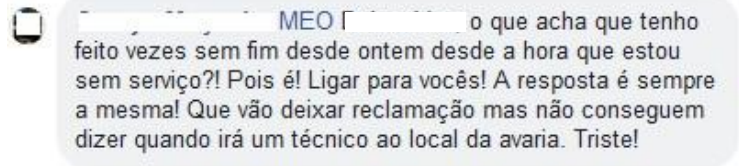
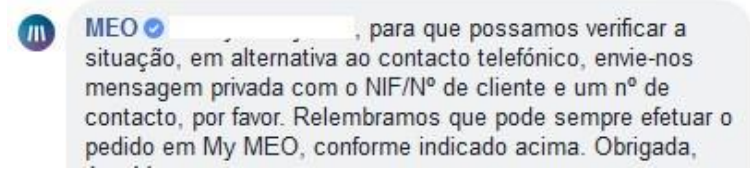
No presente estudo foram utilizadas as perguntas dos autores Mostafa *et al.* (2015) uma vez que são vocacionadas para o setor das telecomunicações e devido a sua consistência interna comprovada. Segundo os autores Tavakol e Dennick (2011) o coeficiente alfa de Cronbach providencia uma medida da consistência interna de uma escala ou teste e descreve-se com um número entre 0 e 1, sendo que, medidas de 0,70 até 0,95, são aceitáveis. Para a variável “esforço” foi utilizado o estudo de Nikbin *et al.* (2012), onde os autores estudaram a justiça percebida no setor das telecomunicações móveis, obtendo alta fiabilidade e usando uma escala de 7 pontos. Uma das perguntas que obteve alta fiabilidade no estudo do autor Karatepe (2006), “*Os funcionários do provedor de serviços de telecomunicações esforçaram-se para resolver o meu problema*” foi aplicada neste estudo, devido à objetividade direta com que o autor questiona o esforço dos funcionários. As questões das variáveis “qualidade percebida”, “satisfação do cliente” e “intenção de recompra” que compõem o constructo “eficácia” foram retiradas e adaptadas do estudo de Hellier *et al.* (2003), onde estudaram o setor segurador, com a exceção da pergunta “*Considero este provedor de serviços de telecomunicações a minha primeira escolha nesta categoria de serviços*”. Esta pergunta foi retirada e adaptada do estudo de Mattila (2001) onde é estudada a eficiência na recuperação do serviço em caso de problemas no serviço.

2. Participantes e procedimentos amostrais

Os participantes neste estudo foram pessoas que reclamaram na página oficial da marca MEO, na rede social Facebook. Existem três possibilidades que permitem que as pessoas comuniquem com a marca, através da rede social Facebook: a primeira possibilidade é através de mensagem privada; a segunda possibilidade é através de comentários nas publicações da marca e a terceira possibilidade é escrever diretamente uma mensagem na aba “comunidade” ou ainda denominada como a “parede da empresa”. Neste estudo, foram consideradas reclamações inseridas nas publicações da marca e na aba “comunidade” uma vez que são públicas. Depois, foi necessário que a marca respondesse à reclamação, também de forma pública. Assim que o consumidor recebesse uma resposta, dada pela marca, em relação a sua

reclamação, o investigador enviava ao reclamante através de mensagem privada, um texto com a hiperligação do questionário.

Tabela 6 - Exemplo do processo de uma reclamação.

Ações	Ilustração
<p>1 - Cliente reclama numa publicação:</p>	 <p>Ainda há um mês estive sem serviço 3 dias derivado a um problema externo e desde ontem que estou novamente sem serviço derivado a problema externo. Sem me saberem dizer quando irá um técnico ao local da avaria nem quando esta situação tem fim. Uma vergonha, 5 anos vossa cliente mas já começo a ficar cansada do péssimo serviço este último ano!</p>
<p>2 - A empresa responde publicamente:</p>	 <p>MEO Boa tarde, Lamentamos desde já o constrangimento técnico que menciona. Para que se possa verificar a existência de anomalias gerais e/ou efetuar despistes específicos no seu serviço MEO, as situações técnicas deverão ser esclarecidas através do 16209 (conforme informação em www.meo.pt/linhas-apoio, a chamada é grátis a partir da MEO Rede Fixa e Móvel), pelo que sugerimos o contacto com o Atendimento Técnico. Aproveitamos para informar que pode sempre expor as suas questões/pedidos, de forma gratuita, diretamente através da opção "Pedidos" disponível na sua área de cliente, em my MEO (conforme indicado em http://xvf.px.xsl.pt), onde poderá acompanhar a evolução do pedido, para além dos canais oficiais de apoio ao cliente indicados em www.meo.pt/contactos. Obrigada,</p>
<p>3 - As vezes o cliente continuava a discutir, devido a insatisfação da resposta recebida:</p>	 <p>MEO o que acha que tenho feito vezes sem fim desde ontem desde a hora que estou sem serviço?! Pois é! Ligar para vocês! A resposta é sempre a mesma! Que vão deixar reclamação mas não conseguem dizer quando irá um técnico ao local da avaria. Triste!</p>
<p>4- Empresa responde novamente:</p>	 <p>MEO, para que possamos verificar a situação, em alternativa ao contacto telefónico, envie-nos mensagem privada com o NIF/Nº de cliente e um nº de contacto, por favor. Relembramos que pode sempre efetuar o pedido em My MEO, conforme indicado acima. Obrigada,</p>
<p>5 - O investigador clicava no perfil do reclamante e selecionava a opção "Mensagem". Depois enviava uma mensagem privada, em forma de texto, com a hiperligação do questionário:</p>	<p>Caro utilizador(a) de Facebook,</p> <p>Vi a sua reclamação na página de Facebook da empresa de telecomunicações MEO e venho por este meio solicitar a sua opinião sobre a forma como a empresa tratou a si e a sua queixa, através do preenchimento de um questionário anónimo. Sou estudante universitário e estou a fazer um estudo, no âmbito de Mestrado em Marketing Digital, para determinar qual é a eficácia e a eficiência das empresas portuguesas, no setor das telecomunicações, em resolver às reclamações dos seus clientes.</p> <p>Desde já agradeço a sua atenção. Muito obrigado! (Hiperligação do Questionário)</p>

Fonte: Rede social Facebook, Página Oficial da empresa MEO.

O inquérito foi elaborado na plataforma *Google Forms* pelo facto de ser uma plataforma gratuita e disponibilizar todas as funcionalidades necessárias para a realização do questionário. A entrega do questionário começou no dia 05/03/2018 e terminou no dia 02/05/2018, perfazendo cerca de 2 meses. As reclamações datavam entre os meses de Fevereiro a Maio de 2018. Durante os primeiros 3 dias, o investigador enviou cerca de 100 questionários. No entanto, devido às políticas de abuso de envio de mensagens do Facebook, a conta do aluno ficou bloqueada durante alguns dias. Para contornar esta situação, o aluno contactou a 4 colegas, solicitando que cada um envie por dia 5 questionários a pessoas previamente selecionadas. Durante os 2 meses em que a fase de recolha de dados esteve ativa, foram enviadas 1074 mensagens privadas com a hiperligação do questionário. No final foram obtidas 127 respostas, que corresponde a uma taxa de resposta de 11,8%. Posteriormente, a base de dados foi inserida no programa de análise estatística STATISTICA e as perguntas foram quantificadas em variáveis.

3. Caracterização da amostra

Desta amostra de 127 pessoas, 41 participantes (32,3%) são do sexo feminino e os restantes 86 participantes (67,7%) são do sexo masculino. A média das idades foi de 38 anos e a moda de 34 anos. Segue uma tabela onde mostra a percentagem de pessoas por faixa etária.

Tabela 7 - Percentagem das idades consoante o género.

	Género	Idade De 19 a 29 anos	Idade De 30 a 39 anos	Idade De 40 a 49 anos	Idade De 50 a 59 anos	Idade 60 ou mais anos	Total
Contagem	Feminino	17	14	5	5	0	41
Percentagem Total		13,39%	11,02%	3,94%	3,94%	0,00%	0
Contagem	Masculino	18	23	26	10	9	86
Percentagem Total		14,17%	18,11%	20,47%	7,87%	7,09%	1
Contagem	Soma	35	37	31	15	9	127
Percentagem Total		27,56%	29,13%	24,41%	11,81%	7,09%	

Fonte: Base de dados analisada com o programa STATISTICA.

O maior número de pessoas encontra-se na faixa etária dos 30 a 39 anos, correspondente a 37 inquiridos (29,13%) da amostra e o menor grupo de pessoas encontra-se na faixa etária 60 ou mais anos com 9 inquiridos (7,09%), exclusivamente do sexo masculino. Em termos de localização, as áreas com maior número de inquiridos foram: Lisboa com 27 participantes (21,26%), Porto com 20 inquiridos (15,75%) e Viseu com 12 inquiridos (9,45%). Em termos de escolaridade, os que predominam são os licenciados sendo que, 39 participantes (30,71%) são licenciados, 33 inquiridos (25,98) têm o ensino secundário e 16 inquiridos (12,60%) são mestres.

III. Resultados

Nesta secção serão resumidos os dados recolhidos e as análises efetuadas ao longo da investigação. Será feita uma análise descritiva, falar-se-á da consistência interna das escalas, através da análise do coeficiente de alfa de Cronbach, da interatividade entre as variáveis independentes, moderadora e dependentes e por fim serão apresentados os resultados que foram obtidos para as hipóteses previamente definidas.

1. Análise Descritiva

Como foi dito anteriormente, a amostra é constituída por 127 inquiridos, sendo que, todos os questionários foram preenchidos corretamente não havendo respostas ou questionários inválidos. Em relação às variáveis, consoante a escala de frequência de 7 pontos, onde 1 corresponde a “discordo totalmente” e 7 corresponde a “concordo totalmente” a variável “severidade” obteve uma média de respostas de 6,18 e uma mediana de 6,5, sendo que as respostas estão numa amplitude entre 3 a 7 pontos na escala de frequência. Estes resultados indicam que a maioria dos respondentes classificaram o problema que experienciaram como sendo severo. Em relação a variável “esforço” esta obteve uma média de resposta de 2,8 e uma mediana de 2,5. Este resultado indica que o esforço exercido pelos funcionários para resolver o problema na perspetiva do reclamante foi baixo. Em relação às variáveis “qualidade”, “satisfação” e “recompra”, a média varia entre 2,25 a 2,43 e a mediana entre 1,66 a 2,25. Estes resultados indicam também uma baixa perceção da qualidade, satisfação e recompra na perspetiva do reclamante. As variáveis apresentam um desvio de padrão entre 1,02 a 1,54 não havendo uma dispersão significativa dos dados.

Tabela 8 - Análise das variáveis consoante a escala de frequência de 7 pontos.

Variável	N Válidos	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão
Severidade	127	6,181102	6,500000	3,000000	7,000000	1,020464
Esforço	127	2,814961	2,500000	1,000000	7,000000	1,511891
Qualidade	127	2,251969	1,750000	1,000000	7,000000	1,417890
Satisfação	127	2,438976	2,250000	1,000000	7,000000	1,444309
Recompra	127	2,257218	1,666667	1,000000	7,000000	1,545996

Fonte: Base de dados analisada com o programa STATISTICA.

Para categorizar a severidade do problema como alta ou baixa foi usada a mediana apresentada na tabela anterior, sendo que, se o valor for maior ou igual a 6,5, então a severidade é considerada como alta. Caso apresente valor inferior é considerada baixa. Dos 127 inquiridos, 53 (41,7%) classificaram a severidade do problema como sendo baixa e os restantes 74 inquiridos (58,3%) classificaram-na como sendo alta. Dos 127 inquiridos, 49 reclamantes do

género masculino (39%) e 25 inquiridos (20%) do género feminino avaliaram o problema com severidade alta.

Tabela 9 - Severidade do problema (alta / baixa) consoante o género.

Severidade	Género Feminino	Género Masculino	Total
Baixa	16	37	53
Alta	25	49	74
Total N	41	86	127

Fonte: Base de dados analisada com o programa STATISTICA.

Em relação à severidade consoante a idade, dos 19 aos 29 anos foi a categoria que obteve mais inquiridos a avaliar a severidade como alta com 24 reclamantes (19%). Dos 30 aos 39 anos foi a categoria que obteve mais inquiridos a avaliar a severidade como sendo baixa com 19 reclamantes (15%).

Tabela 10 - Severidade do problema (alta / baixa) consoante a idade.

Severidade	Idade De 19 a 29 anos	Idade De 30 a 39 anos	Idade De 40 a 49 anos	Idade De 50 a 59 anos	Idade 60 ou mais anos	Total
Baixa	11	19	16	4	3	53
Alta	24	18	15	11	6	74
Total N	35	37	31	15	9	127

Fonte: Base de dados analisada com o programa STATISTICA.

Para categorizar o esforço dos funcionários em alto ou baixo também foi usada a mediana apresentada na tabela 8, sendo que, se o valor for superior a 2,5 então o esforço é considerado como alto. Se apresentar um valor inferior é considerado como baixo. Dos 127 inquiridos, 67 (52,7%) reclamantes consideraram o esforço dos funcionários como sendo baixo e os restantes 60 (47,3%) reclamantes consideraram o esforço dos funcionários como sendo alto. Dos 127 inquiridos, 44 reclamantes do género masculino (34,6%) e 23 do género feminino (18,1%) classificaram o esforço como sendo baixo.

Tabela 11 - Esforço dos funcionários (alto / baixo) consoante o género.

Esforço	Género Feminino	Género Masculino	Total
Baixo	23	44	67
Alto	18	42	60
Total N	41	86	127

Fonte: Base de dados analisada com o programa STATISTICA.

Relativamente ao esforço consoante a idade, verifica-se na tabela 12, dos 30 aos 39 anos foi a categoria que obteve mais inquiridos a classificar o esforço como sendo baixo com 22 reclamantes (17,3%). Em relação ao esforço alto, a categoria que obteve mais inquiridos foi de 19 a 29 anos com 18 inquiridos (14,1%).

Tabela 12 - Esforço dos funcionários (alto / baixo) consoante a idade.

Esforço	Idade De 19 a 29 anos	Idade De 30 a 39 anos	Idade De 40 a 49 anos	Idade De 50 a 59 anos	Idade 60 ou mais anos	Total
Baixo	17	22	15	7	6	67
Alto	18	15	16	8	3	60
Total N	35	37	31	15	9	127

Fonte: Base de dados analisada com o programa STATISTICA.

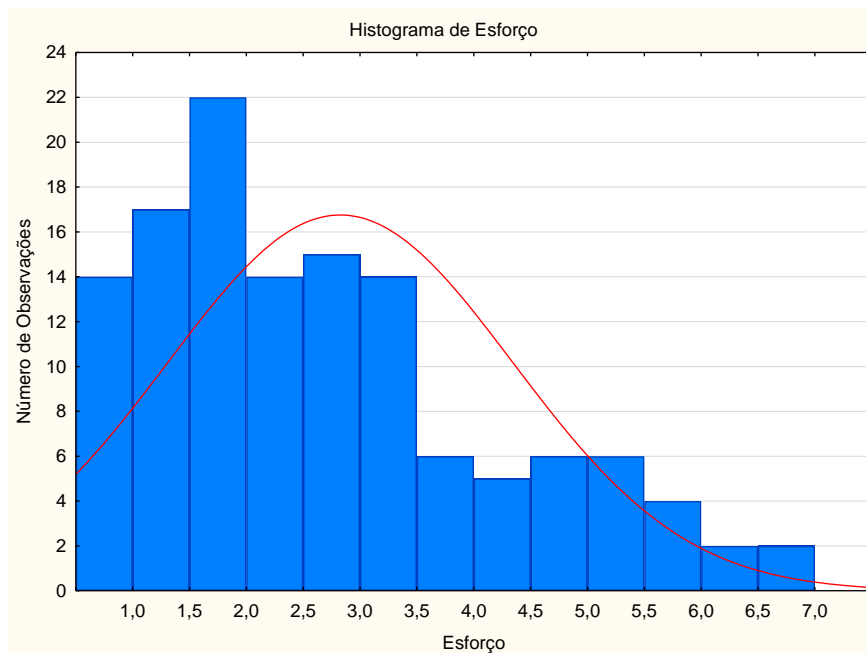
Relativamente à consistência interna das escalas, foram obtidos valores de alfa de Cronbach iguais ou acima de 0,80. A seguinte tabela indica os valores alcançados, sendo que, variam entre 0,80 até 0,87. Estes valores revelam uma boa consistência interna das escalas usadas.

Tabela 13 Consistência interna - Valores de alfa de Cronbach.

Variável	Valor alfa de Cronbach
Severidade	0,800346
Esforço	0,861846
Qualidade	0,852766
Satisfação	0,872662
Recompra	0,868421

Fonte: Base de dados analisada com o programa STATISTICA.

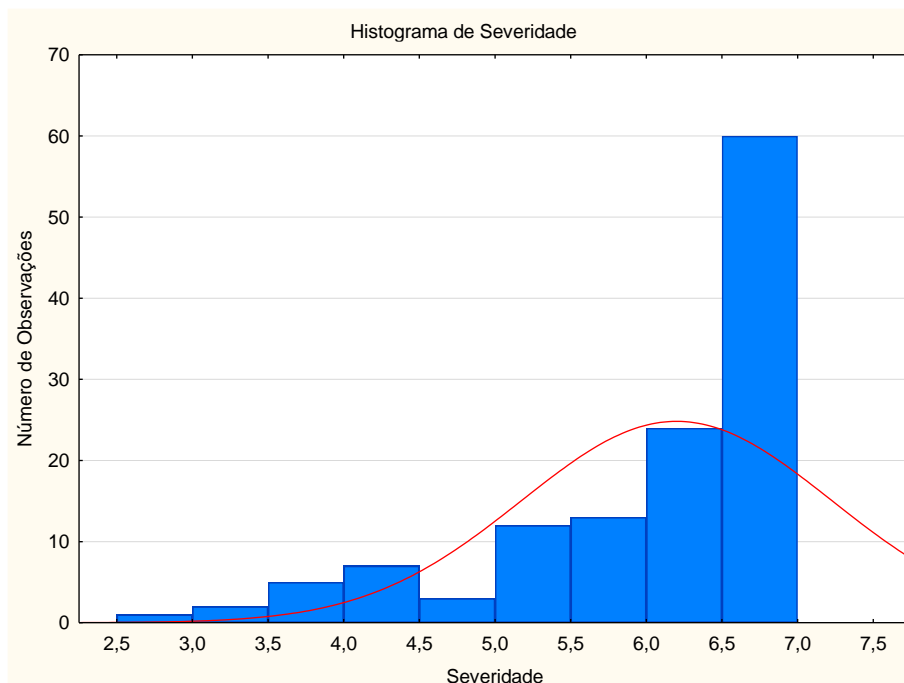
Gráfico 2 - Histograma variável esforço.



Fonte: Base de dados analisada com o programa STATISTICA.

Em termos de assimetria para a variável “esforço” observa-se no gráfico 2, uma maior concentração de número de observações à esquerda assumindo uma assimetria positiva.

Gráfico 3 Histograma variável severidade.



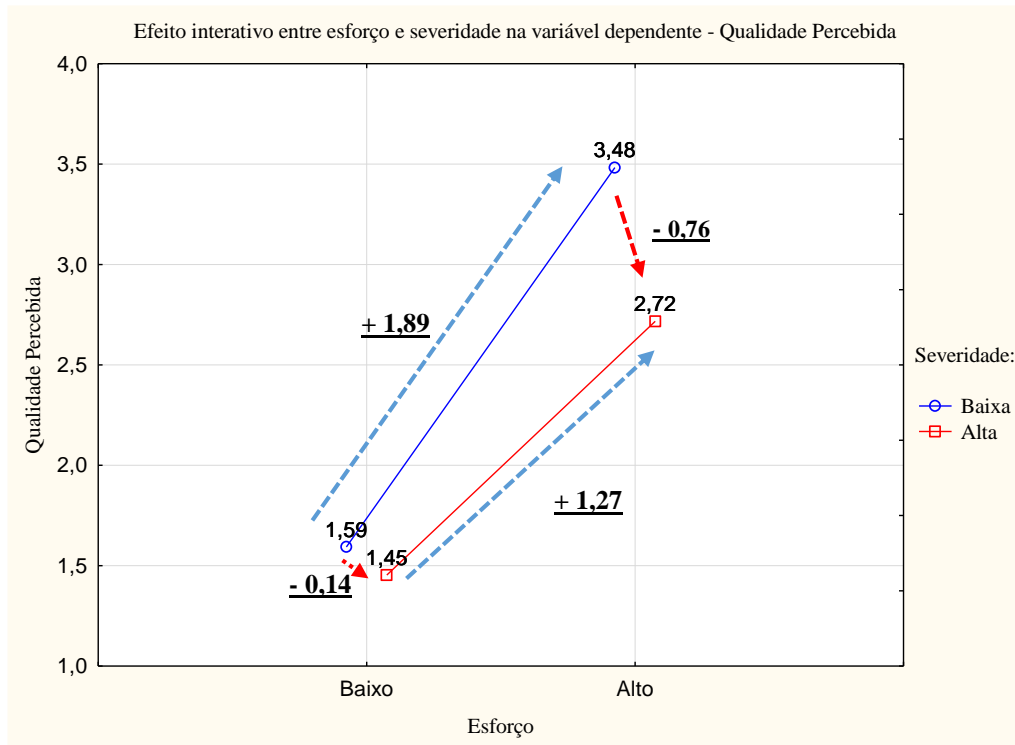
Fonte: Base de dados analisada com o programa STATISTIA.

Para a variável “severidade” observa-se no gráfico 3 uma elevada concentração de observações à direita, assumindo desta forma uma assimetria negativa.

2. Interatividade entre as variáveis.

No gráfico 4 observa-se o efeito entre o esforço (variável independente), a severidade (variável moderadora) e a qualidade percebida (variável dependente).

Gráfico 4 - Efeito interativo entre as variáveis esforço, severidade e qualidade percebida.

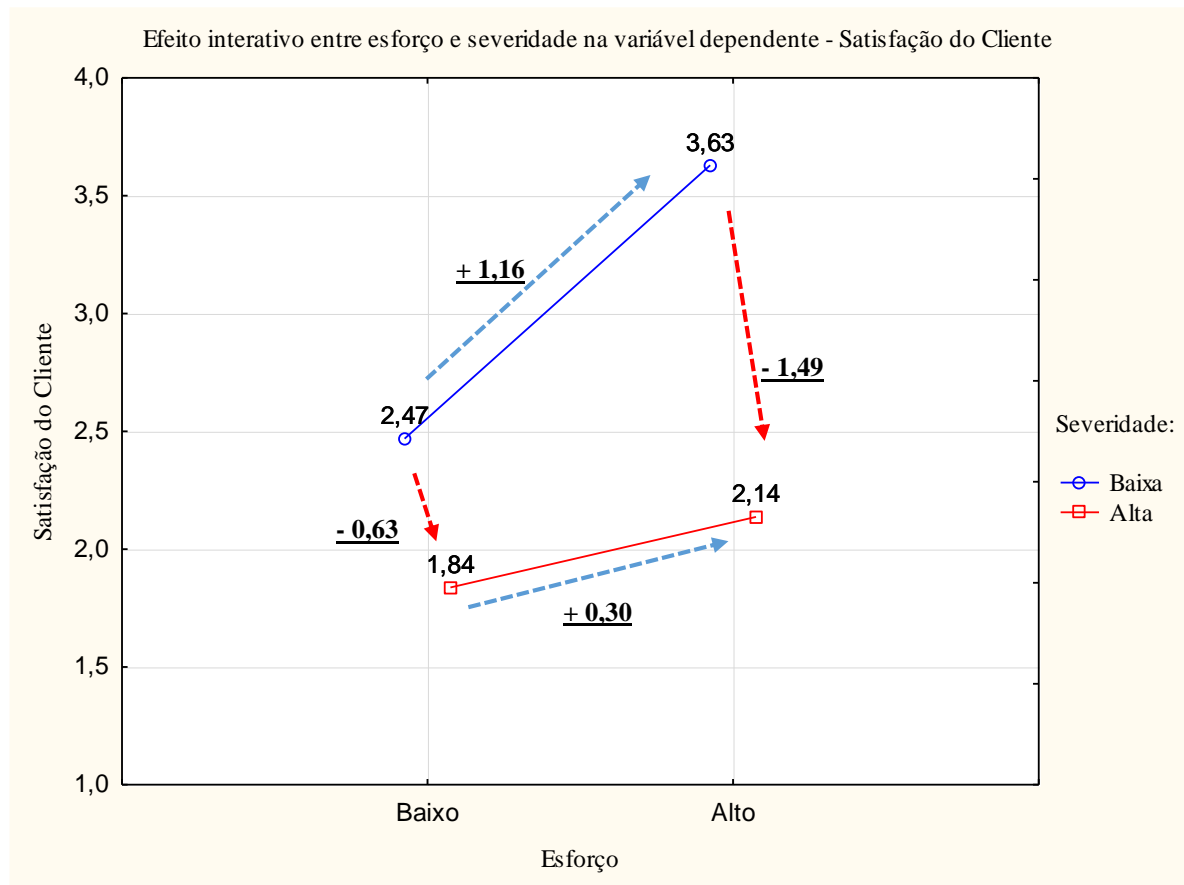


Fonte: Base de dados analisada com o programa STATISTIA.

O gráfico mostra que para baixa severidade existe um impacto mais acentuado na qualidade percebida quando o esforço é alto. Se a severidade for alta e o esforço também alto, o impacto na qualidade percebida acaba por ser menor. A diferença entre o a severidade baixa e alta no esforço alto é de - 0,76 pontos. Quando o esforço é baixo, mesmo que a severidade seja alta ou baixa, o impacto na qualidade percebida é quase insignificativo (- 0,14 pontos). Quando a severidade é alta, de baixo para alto esforço existe um aumento de + 1,27 pontos comparativamente com a baixa severidade de + 1,89 pontos.

No gráfico 5 observa-se o efeito entre o esforço (variável independente), a severidade (variável moderadora) e a satisfação do cliente (variável dependente).

Gráfico 5 - Efeito interativo entre as variáveis esforço, severidade e satisfação do cliente.

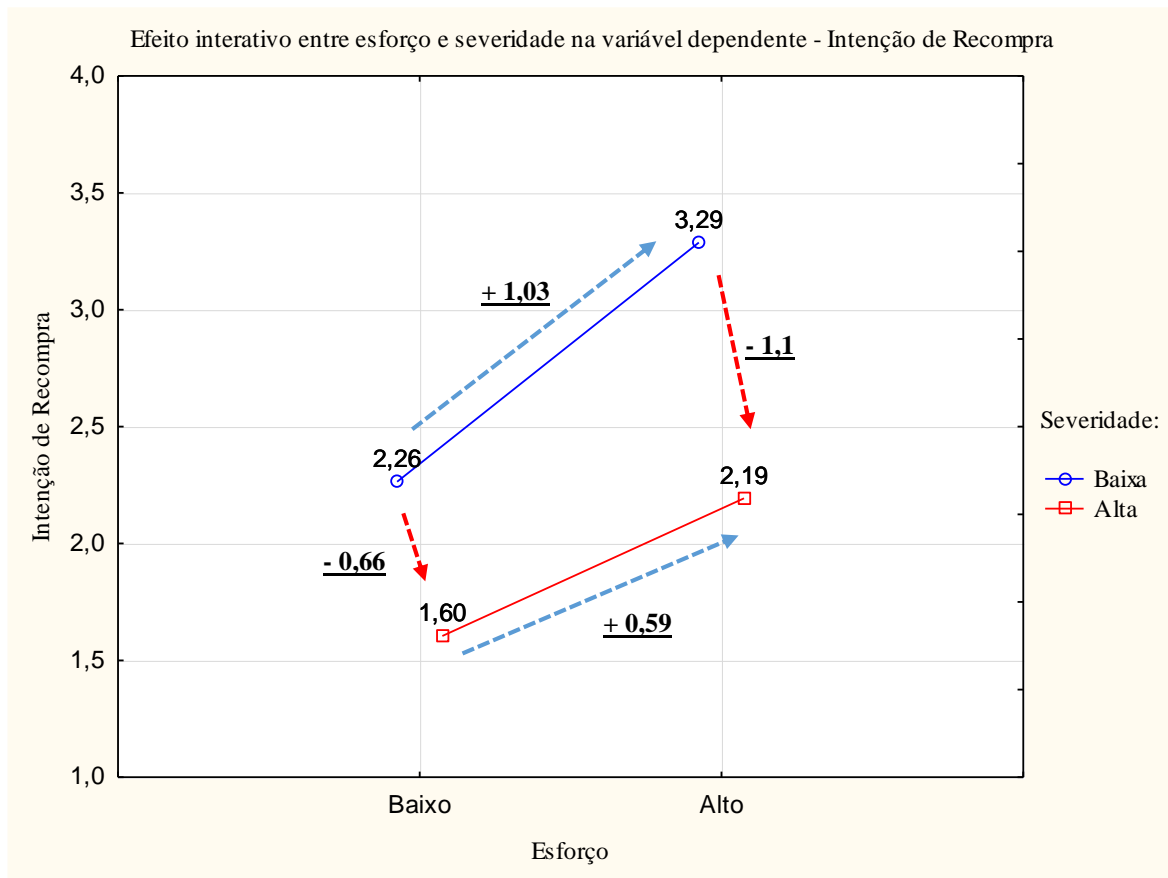


Fonte: Base de dados analisada com o programa STATISTIA.

Verifica-se que quando a severidade é baixa e o esforço alto, existe um impacto mais acentuado na satisfação do cliente. No entanto se a severidade for alta, o esforço, tanto baixo como alto, acaba por ter um impacto reduzido na satisfação do cliente. A diferença entre o a severidade baixa e alta no esforço alto é de - 1,49 pontos. Quando o esforço é baixo, de alta para baixa severidade existe uma diferença de - 0,63 pontos. Quando a severidade é alta, de baixo para alto esforço existe um aumento de + 0,30 pontos comparativamente com a baixa severidade de + 1,16 pontos.

No gráfico 6 observa-se o efeito entre o esforço (variável independente), a severidade (variável moderadora) e a intenção de recompra (variável dependente).

Gráfico 6 - Efeito interativo entre as variáveis esforço, severidade e intenção de recompra.

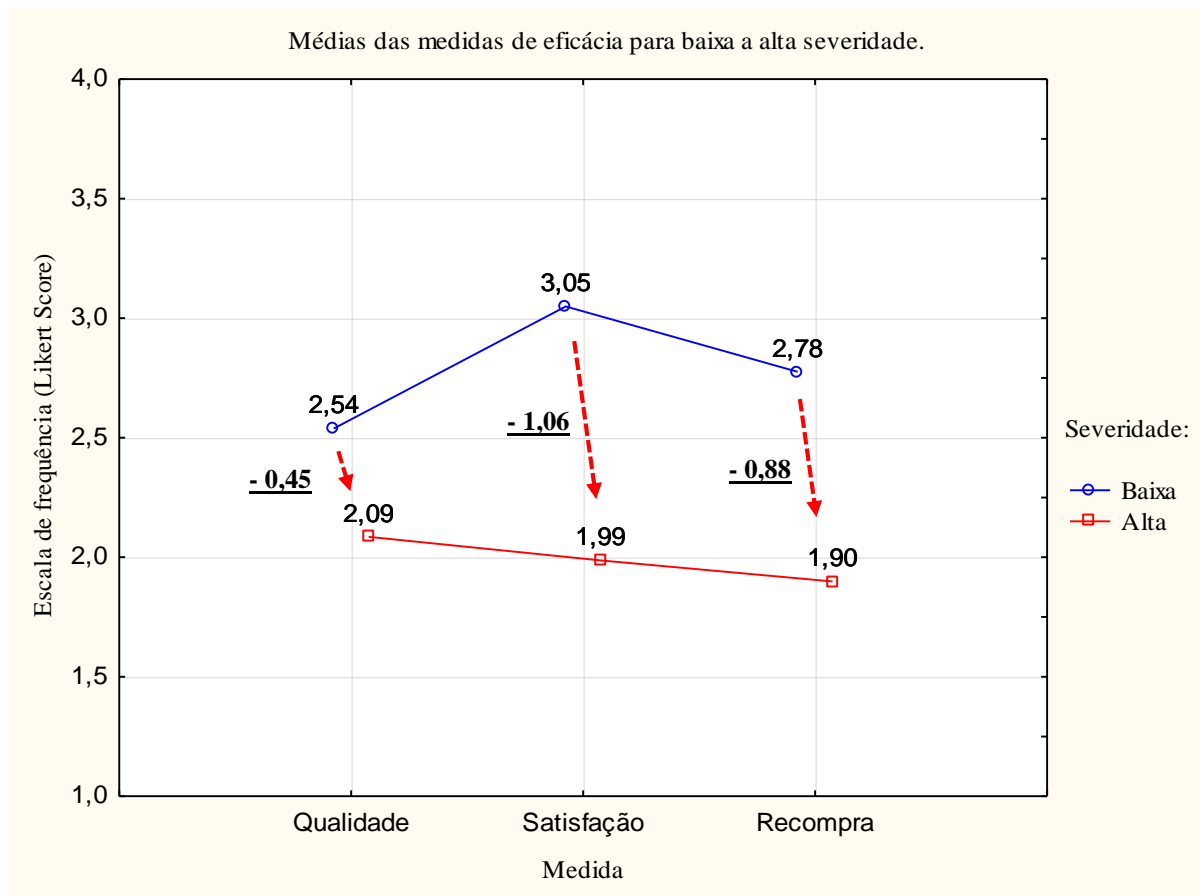


Fonte: Base de dados analisada com o programa STATISTIA.

Quando o esforço é alto e a severidade baixa, existe um impacto maior na intenção de recompra. No entanto, se o esforço for alto e a severidade também alta, existe um impacto menor na intenção de compra. A diferença entre o a severidade baixa e alta no esforço alto é de - 1,1 pontos. Quando o esforço é baixo, de alta para baixa severidade, verifica-se uma descida de - 0,66 pontos. Quando a severidade é alta, de baixo para alto esforço existe um aumento de + 0,59 pontos comparativamente com a baixa severidade de + 1,03 pontos.

No gráfico 7, observam-se as médias das medidas de eficácia para baixa e alta severidade.

Gráfico 7 - Médias das medidas de eficácia para baixa e alta severidade.

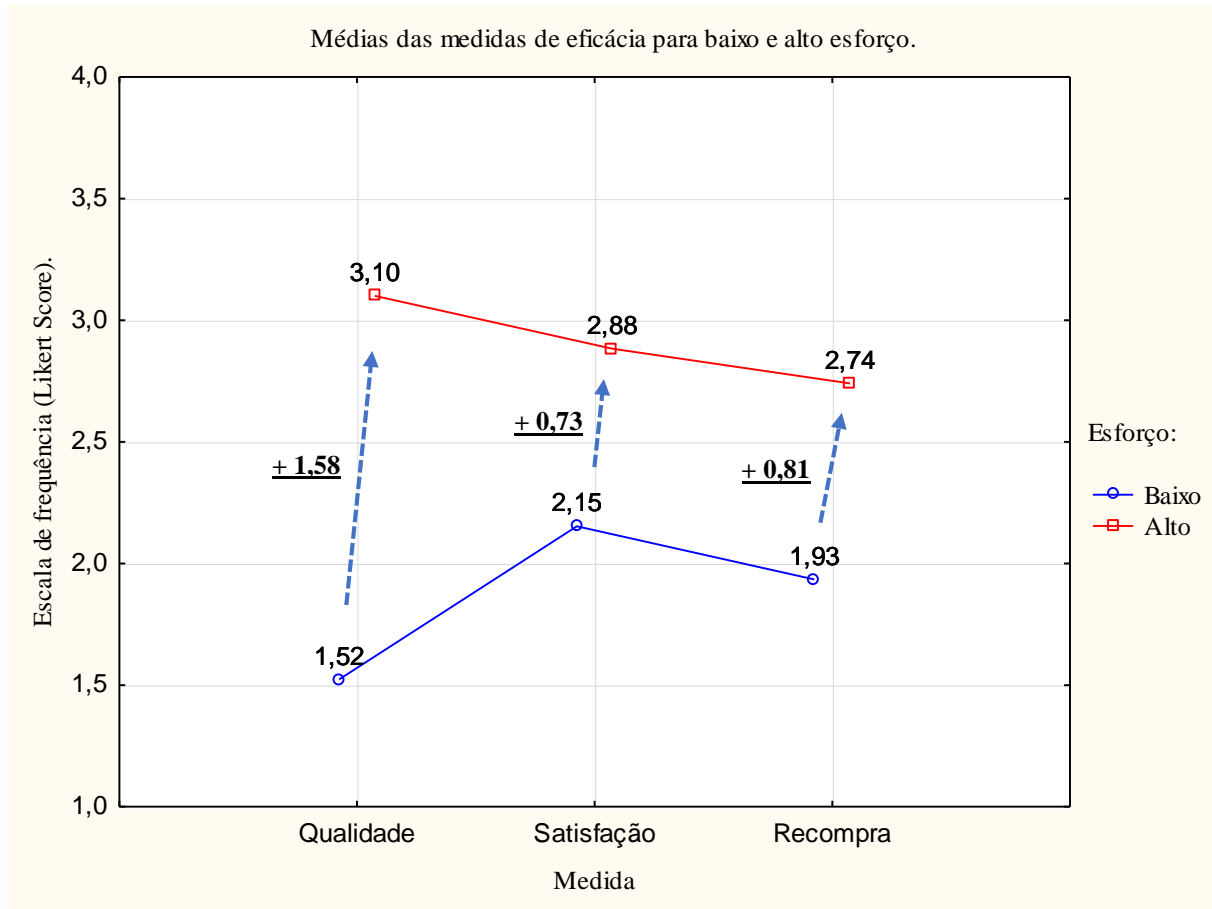


Fonte: Base de dados analisada com o programa STATISTIA.

Para alta severidade todas as médias das 3 medidas descem. A satisfação é a medida que tem a maior diferença de média para baixa e alta severidade, sendo que, desce - 1,06 pontos de baixa para alta severidade. A variável recompra desce com - 0,88 pontos. A qualidade é a medida que menos desce, de baixa para alta severidade, com - 0,45 pontos.

No gráfico 8, observam-se as médias das medidas de eficácia para baixo e alto esforço.

Gráfico 8 - Médias das medidas de eficácia para baixo e alto esforço.



Fonte: Base de dados analisada com o programa STATISTIA.

Todas as médias das medidas sobem, quando o esforço é alto. Verifica-se que a medida qualidade é aquela que sobe mais em termos de média de baixo para alto esforço com 1,58 pontos. A medida recompra sobe com 0,81 pontos e a satisfação com 0,73 pontos, de baixo para alto esforço.

Na tabela 14, observam-se os efeitos da variável independente, moderadora e das variáveis dependentes. Salienta-se que a indicação medida corresponde ao constructo eficácia que é constituído pelas variáveis qualidade percebida, satisfação do cliente e intenção de recompra.

Tabela 14 - Efeito esforço, severidade, qualidade, satisfação e recompra.

Efeito	SS	Degr. of Freedom	MS	F	p
Interceptar	2080,922	1	2080,922	623,8457	0,000000
Esforço	98,139	1	98,139	29,4214	0,000000
Severidade	57,896	1	57,896	17,3568	0,000058
Esforço*Severidade	9,333	1	9,333	2,7979	0,096928
Erro	410,283	123	3,336		
Medida	3,071	2	1,535	1,8001	0,167452
Medida*Esforço	13,325	2	6,662	7,8106	0,000514
Medida*Severidade	5,926	2	2,963	3,4739	0,032526
Medida*Esforço*Severidade	0,692	2	0,346	0,4057	0,666939
Erro	209,832	246	0,853		

Fonte: Base de dados analisada com o programa STATISTIA.

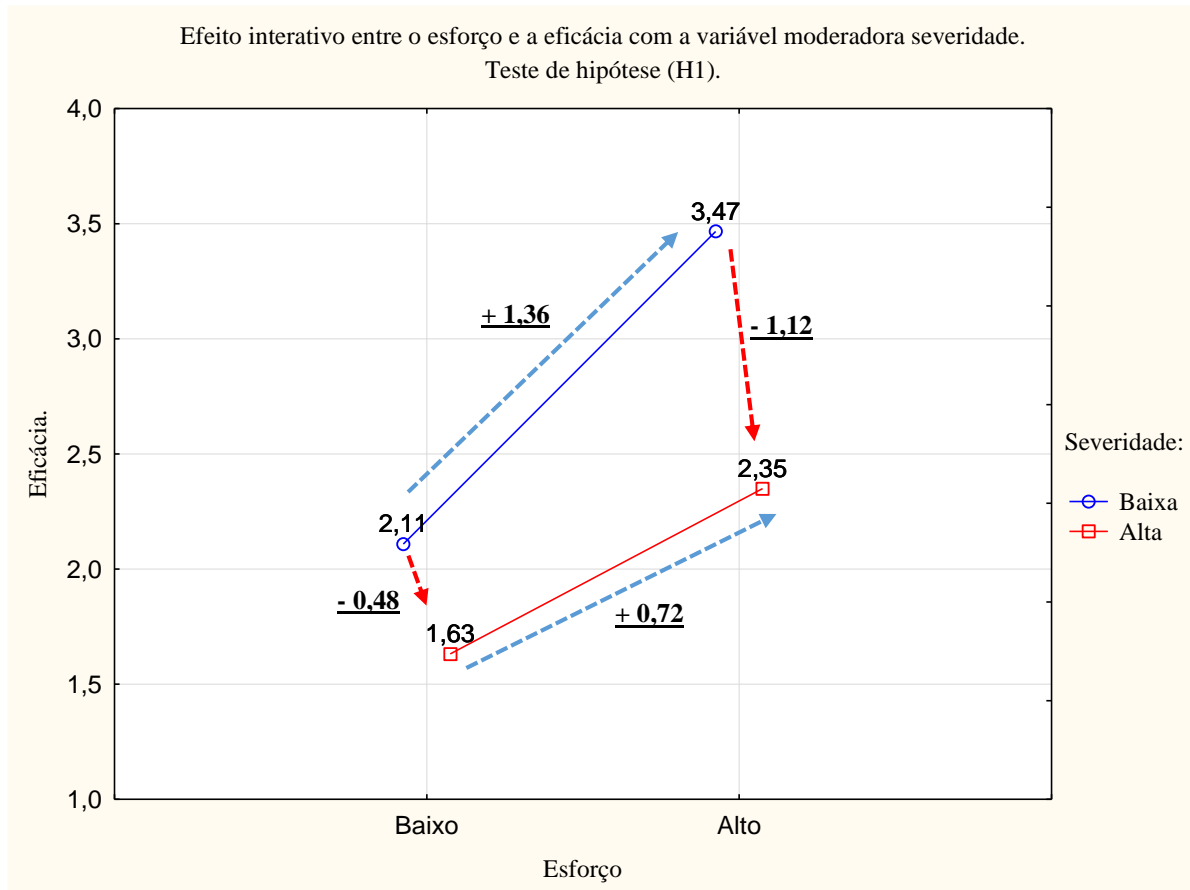
Legenda: SS = Sum of Squares; Degr.of Freedom = Degree of Freedom; MS = Mean Squares (SS / Degr. of Freedom); F = Snedecor's F distribution (MS variable / MS error); p = p-value.

Relativamente ao p-value, verifica-se que o efeito “esforço”, “severidade”, “medida*esforço” e “medida*severidade” têm um $p \leq ,05$, ou seja, são significativos a 0,05. O efeito “esforço*severidade” não é significativo a 0,05 mas está abaixo de 0,10 ou seja, aproxima-se de significância.

3. Efeito moderador da severidade do problema (H1)

Neste ponto será testada a primeira hipótese que consiste em perceber em que medida a severidade do problema (alta, baixa) modera a relação entre o esforço (baixo, alto) e a eficácia.

Gráfico 9 – Efeito Interativo (H1).



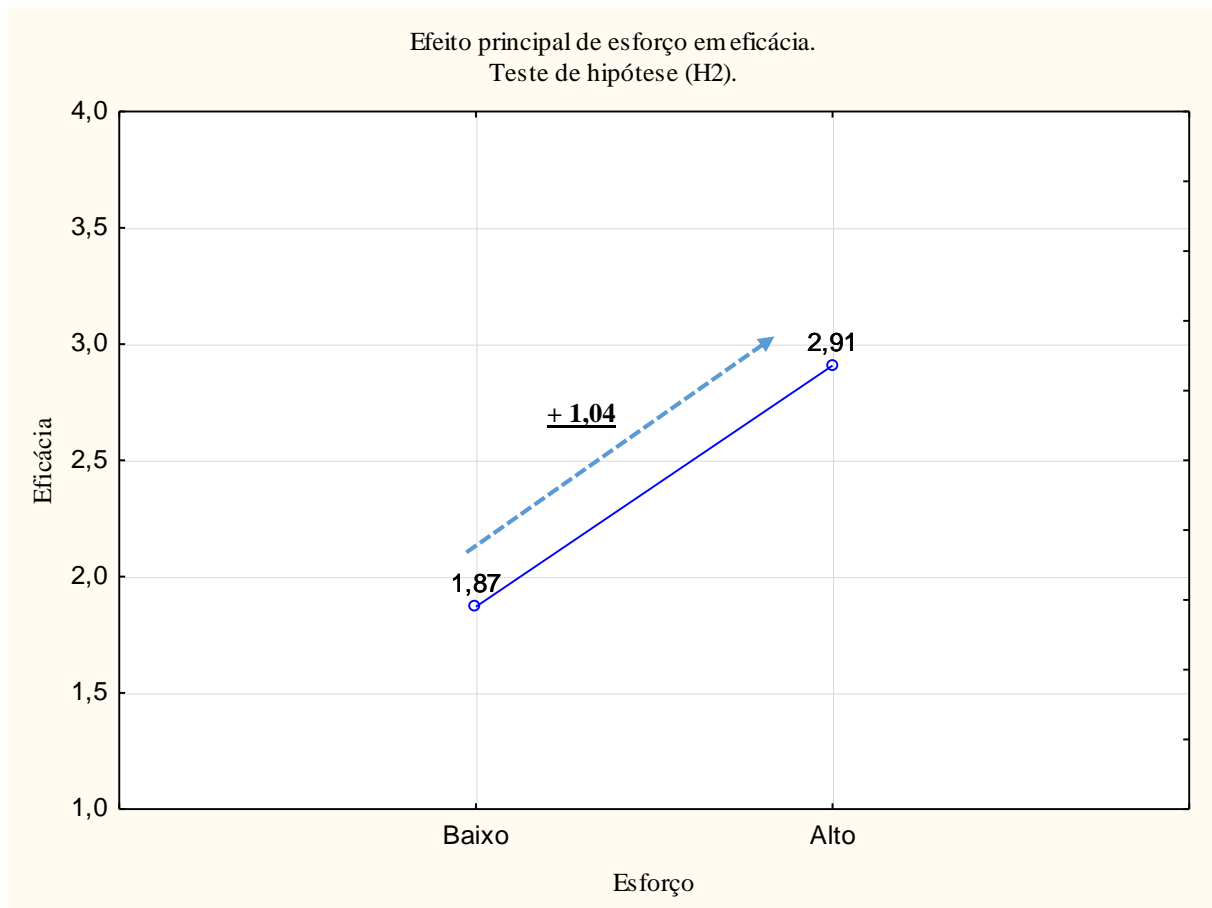
Fonte: Base de dados analisada com o programa STATISTIA.

No gráfico 9, verifica-se que quando a severidade é baixa, o esforço contribui muito mais para o aumento da eficácia do que quando a severidade é alta. Por outro lado, quando a severidade é alta, existe um consumidor insatisfeito e isto faz com que o esforço tenha um efeito reduzido. Quando a severidade é baixa, o consumidor acaba por ter uma percepção mais positiva e o esforço tem um efeito maior. No alto esforço, de baixa para alta severidade, existe uma diferença de - 1,12 pontos na eficácia. Se o esforço for baixo, de baixa para alta severidade, existe uma descida de - 0,48 pontos na eficácia. Quando a severidade é alta, de baixo para alto esforço existe um aumento de + 0,72 pontos comparativamente com a baixa severidade de + 1,36 pontos.

4. Efeito principal (H2)

A segunda hipótese de investigação consiste em perceber se o esforço só por si contribui positivamente para a eficácia.

Gráfico 10 - Efeito principal (H2).



Fonte: Base de dados analisada com o programa STATISTIA.

No gráfico 10 verifica-se que de baixo para alto esforço, existe um aumento de 1,04 pontos na eficácia ou seja, a eficácia aumenta na medida que o esforço aumenta. Quando não existe a variável moderadora severidade, o esforço contribui positivamente para o aumento da eficácia.

IV. Discussão dos Resultados

O presente estudo teve como finalidade entender qual é a relação entre o esforço e a eficácia, quando a relação é moderada pela severidade do problema e quando não é moderada por nenhuma variável moderadora, no contexto das reclamações inseridas na rede social Facebook. Através dos resultados obtidos, constata-se de que ambas as hipóteses foram confirmadas no sentido da relação entre o esforço e a eficácia ser mais fraca, quando a severidade atua como variável moderadora.

Através deste estudo não experimental correlacional com o objetivos de causalidade, verifica-se que o esforço contribui muito mais para o aumento da eficácia quando a severidade do problema é baixa. Este resultado não pode ser generalizado uma vez que o método de amostragem é não probabilístico, no entanto para este setor, no espaço digital, é possível verificar que a severidade alta, enquanto variável moderadora tem um impacto negativo na variável dependente eficácia.

Relativamente ao efeito interativo entre a variável independente esforço e as variáveis dependentes qualidade percebida, satisfação do cliente e intenção de recompra, moderadas pela severidade do problema, verifica-se que a variável que sofre mais é a satisfação do cliente, descendo - 1,49 pontos de baixa para alta severidade no alto esforço. Este resultado indica que das três variáveis estudadas, a satisfação do cliente é a variável que mais sofre quando a severidade do problema é alta. No entanto, se a severidade for baixa e o esforço alto, a satisfação do cliente é a variável que mais sobe com 3,63 pontos. Isto sugere que as empresas devem considerar a magnitude da falha e adaptar diferentes estratégias de recuperação, consoante o nível de severidade. Não basta que o esforço seja alto para mitigar o problema, pois se este for severo, a satisfação global irá sofrer consideravelmente, deixando o cliente menos satisfeito. Os autores Balaji e Sarkar (2013) indicam que a incapacidade da empresa de identificar a gravidade da falha resultaria em má alocação de recursos e mais seriamente, deixaria de satisfazer e reter os clientes.

A variável intenção de recompra é a segunda variável que sofre uma descida de mais de 1 ponto (- 1,1 pontos) de baixa para alta severidade no alto esforço. Este resultado vai ao encontro dos autores Maxham III e Netemeyer (2002) que referem que a intenção de recompra lentamente diminui cada vez que o cliente experiêcia uma falha no serviço e se as falhas forem duas ou mais, o cliente seriamente poderá ponderar em mudar de fornecedor. Programas de retenção serão essenciais, como por exemplo desconto na fatura igual ao tempo em que o serviço esteve inativo, para mostrar ao cliente empatia e reconhecer que de facto a empresa errou e está ciente do sucedido.

A variável qualidade percebida é aquela que é menos influenciada pela severidade alta com uma descida de - 0,76 pontos de baixa para alta severidade no esforço alto. Hellier *et al.* (2003) referenciam que a força dos relacionamentos de percepção do cliente podem variar com tempo, à medida que o cliente se torna mais experiente com a empresa. Para os clientes mais experientes, a qualidade percebida tem uma influência direta maior sobre a equidade percebida, sendo que, à medida que a experiência do cliente aumenta, a avaliação do cliente sobre o padrão do processo de prestação de serviços torna-se um antecedente mais importante do que a avaliação do cliente, quando à justiça do serviço. Este resultado indica que o cliente leva em consideração todo o processo que a empresa faz para lhe entregar o serviço, sendo que, quando existe uma falha severa, esta acaba por ter um peso menor na qualidade global originando desta forma uma descida menos agressiva de baixa para alta severidade no alto esforço.

Relativamente à média das medidas de eficácia para baixa e alta severidade, a satisfação é a variável que tem a maior descida de baixa para alta severidade, apresentando -1,06 pontos, seguida pela variável recompra com - 0,88 pontos e por fim pela variável qualidade com - 0,45 pontos. Este resultado vai ao encontro de outros resultados de outros estudos em que a alta severidade do problema afeta negativamente a satisfação geral do cliente (Maxham III & Netemeyer, 2002) e quando os reclamantes levam em consideração também o processo de recuperação, a satisfação do cliente pode diminuir ainda mais à medida que a severidade da falha aumenta (Niu, 2016). Problemas severos trazem altas consequências para a satisfação do cliente, sendo que o ideal seriam de evitar. Se a empresa quiser aumentar a satisfação geral do cliente, terá de criar programas de retenção e os esforços devem-se concentrar em melhorar a satisfação, independentemente de os concorrentes estarem a implementar ou não as mesmas táticas (Gustafsson, Johnson & Roos, 2005).

Em relação à média das medidas de eficácia para baixo e alto esforço, todas as variáveis tem uma subida de baixo para alto esforço, sendo que, a variável que é mais influenciada pelo esforço é a qualidade com + 1,58 pontos. Tal como o autor Karatepe (2006) que chegou a conclusão de que o esforço exibido pelo funcionário que atendeu a reclamação tem um papel positivo na percepção do reclamante em relação a justiça interacional, neste estudo os resultados mostram que o esforço também influencia positivamente a qualidade, satisfação e a recompra.

Para o primeiro objetivo que consistia em verificar em que medida a severidade do problema (alta, baixa) modera a relação entre o esforço (baixo, alto) e a eficácia, a hipótese previamente definida foi confirmada, no sentido de que a relação entre o esforço e a eficácia é menor quando a severidade do problema é alta do que quando é baixa. A eficácia desce consideravelmente com -1,12 pontos de baixa para alta severidade no alto esforço. Mesmo que

a empresa se esforce muito, se o problema for demasiado severo, na perspetiva do reclamante, irá influenciar a eficácia negativamente. O resultado sugere que a severidade alta, enquanto variável moderadora, influencia negativamente a variável dependente eficácia, tanto em baixo como em alto esforço. Se a severidade for baixa, e o esforço alto, o resultado mostra um aumento considerável na eficácia com + 1,36 pontos de baixo para alto esforço. Certamente, as falhas com alta severidade trazem consequências negativas para a empresa. Estudos prévios inseridos no contexto *offline* e com cenários fictícios previamente definidos pelos investigadores (Weun *et al.*, 2004; McQuilken, 2010; Balaji & Sarkar, 2013), demonstraram que a severidade tem um efeito interativo negativo nas variáveis dependentes. A autora McQuilken (2010) obteve, quando a severidade é alta, um aumento de baixo para alto esforço de 0,22 pontos na variável dependente. Nesta investigação foram obtidos 0,72 pontos de aumento da variável dependente eficácia, de baixo para alto esforço quando o problema é severo.

Neste estudo quantitativo, inserido no contexto digital com cenário realista é possível concluir que a severidade alta, enquanto variável moderadora, tem um efeito negativo na variável dependente eficácia. Por sua vez, a severidade baixa, enquanto variável moderadora, tem um efeito positivo considerável na variável dependente eficácia. É de salientar que algumas variáveis dependentes, mesmo quando a severidade é alta, de baixo para alto esforço apresentam um aumento considerável como é o caso da variável qualidade percebida com um aumento de + 1,27 seguida de intenção de recompra com + 0,59 pontos. A satisfação do cliente é a única variável que aumenta apenas + 0,30 pontos de baixo para alto esforço quando o problema é severo. Isto demonstra que há situações que quando a severidade é alta, vale a pena a empresa esforçar-se e há outras situações que por muito que se esforce, não irá trazer benefícios significativos para a empresa.

Para o segundo objetivo que consistia em perceber qual é a relação entre o esforço e a eficácia, no sentido de que o esforço só por si contribui para o aumento da eficácia, também foi confirmado. Verificou-se que a eficácia aumenta + 1,04 pontos de baixo para alto esforço. Isto mostra que os reclamantes, mesmo no espaço digital, conseguem ter a perceção do esforço que o funcionário exerce. O autor Niu (2016) concluiu que quando os funcionários se esforçam em tempo real, no espaço digital, a satisfação do cliente aumenta mais do que quando os funcionários direcionam o cliente e o seu problema para outro departamento. Proporcionar ajuda em tempo real e comunicar com o reclamante num tom assertivo e com uma mensagem adaptada às suas necessidades será uma mais-valia para a empresa, demonstrando que realmente se importa com o cliente.

1. Contributos e limitações do estudo

Este estudo quantitativo contribuiu para perceber de que forma a severidade do problema enquanto variável moderadora, afeta a relação entre o esforço e a eficácia da empresa MEO, atendendo ao contexto de falha e recuperação do serviço, na página da empresa, na rede social Facebook. Foi possível entender que a severidade alta, afeta negativamente a qualidade percebida, a satisfação geral do cliente e a intenção de recompra. Também foi possível entender que o alto esforço não atenua os problemas severos, mas os problemas menos severos são mitigados pelo alto esforço e, conseqüentemente, a eficácia da empresa sobe. Verificou-se também que há situações em que, mesmo que a severidade seja alta, o esforço alto compensa e há outras situações que o esforço alto não traz benefícios significativos para a empresa. Também se verificou que os reclamantes têm percepção do esforço que o funcionário exerce (baixo e alto) no espaço digital, através da resposta assertiva e adaptada, do tempo de espera de resposta, da forma como o reclamante é tratado e o alto esforço só por si, contribui positivamente para a eficácia.

Algumas limitações foram encontradas que dificultaram a realização do primeiro objetivo que consistia em diferenciar as empresas na sua eficiência através da comparação do esforço e a eficácia. Conseqüentemente, o segundo objetivo também foi comprometido, pois só foi possível testar a hipótese de que a relação entre o esforço e a eficácia é moderada pela severidade do problema na empresa MEO.

A primeira limitação foi o facto da existência de mecanismos contra o abuso excessivo de envio de mensagens privadas, que originava bloqueio na conta do remetente, ficando este impossibilitado de enviar questionários aos reclamantes. Desta forma, o envio diário de questionários, através de Facebook, foi limitado a 20 questionários repartidos por 4 pessoas de forma a ultrapassar este mecanismo. Outra limitação era a necessidade de um grande número de envio de questionários, pois a taxa de retorno era baixa e aliando aos mecanismos de defesa contra o abuso excessivo de envio de mensagens, dificultava a recolha de dados em tempo útil.

2. Propostas de melhoria

Através desta investigação foi possível perceber a existência de alguns problemas que a marca MEO apresenta quando se trata de solucionar reclamações no espaço digital na rede social Facebook. Nesta perspetiva são dadas algumas propostas de melhoria que poderão fazer com que o cliente se sinta que está a ser ouvido e a sua reclamação está a ser atendida da melhor forma possível.

Muitas das reclamações que os clientes fazem na página de Facebook da empresa MEO, os funcionários pedem aos clientes que solicitem assistência técnica através da criação de um pedido de assistência no *website* oficial da MEO ou telefonar para o apoio ao cliente. Assistência em tempo real seria uma mais-valia, sendo a própria empresa a abrir o pedido de assistência em vez de passar a responsabilidade outra vez para o cliente. Também usar todas as funcionalidades de Facebook, sempre que possível, como chamada de voz para ligar diretamente para o cliente em vez de ser ele a ligar para a assistência técnica.

Relativamente às respostas que a empresa MEO deixa aos reclamantes, demonstra que não distingue problemas com alta e baixa severidade, pois as respostas dadas são idênticas e gerais. Seria de valor dar formação aos funcionários, no sentido de categorizar a severidade do problema em baixa e alta e prestar um atendimento mais personalizado às reclamações com alta severidade.

Muitos dos clientes escrevem diretamente nas publicações da empresa MEO as suas reclamações. Este comportamento cria uma insatisfação a certos internautas devido à forma intrusiva, que alguns reclamantes “postam” as suas reclamações, em locais que não são destinados para tal. Uma “aba” na página de Facebook da empresa MEO com um formulário onde o cliente poderá formalizar a sua reclamação de forma visível seria uma maneira de evitar esta situação.

3. Sugestões para futuras investigações

Para futuras investigações, seria pertinente estudar as 4 empresas: MEO, Vodafone, Nowo e Nos, e fazer a comparação do esforço e da eficácia, através da fronteira de eficiência. Para tal se realizar, será necessário pelo menos 4 investigadores, de modo a que cada um trabalhe com uma empresa. Desta forma, será possível ultrapassar as políticas de bloqueio de excesso de envio de mensagens que a empresa Facebook aplica aos remetentes.

Este estudo demonstrou que a alta severidade atua negativamente na eficácia da empresa. Seria importante estudar que mecanismos podem ser usados, quando a severidade é alta, para diminuir o impacto negativo na eficácia e que práticas podem ser implementadas para que a empresa consiga diminuir a emoção negativa do cliente, originada pela alta severidade do problema. Será pertinente, igualmente, estudar quando valerá a pena exercer alto esforço e quando não, quando o problema é severo, de forma a maximizar os recursos das empresas e alocar meios para onde faz realmente diferença.

Por fim, também seria interessante aplicar este estudo para outros setores, no contexto digital, como por exemplo no setor da eletricidade, gás natural, água e resíduos e serviços

postais. O investigador poderá usar as mesmas ou outras variáveis para o constructo eficácia, de forma a ir ao encontro dos seus interesses.

V. Referências Bibliográficas

- Abney, A. K., Pelletier, M. J., Ford, T.-R. S., & Horkey, A. B. (2017). #IHateYourBrand: adaptive service recovery strategies on Twitter. *Journal of Services Marketing*, 31(3), 281–294. doi:10.1108/JSM-02-2016-0079
- Balaji, M. S., & Sarkar, A. (2013). Does successful recovery mitigate failure severity? *International Journal of Emerging Markets*, 8(1), 65–81. doi:10.1108/17468801311297282
- Chen, C.-M., Delmas, M. A., & Lieberman, M. B. (2015). Production frontier methodologies and efficiency as a performance measure in strategic management research: Production Frontier Methodologies in Strategic Management Research. *Strategic Management Journal*, 36(1), 19–36. doi:10.1002/smj.2199
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. doi:10.1037//0021-9010.86.3.386
- Coutinho, C. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas*, Coimbra, Almedina.
- Dalmoro, M., & Vieira, K. M. (2013). Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados?, *Revista Gestão Organizacional*, 6(3), 161-174. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/31731/dilemas-na-construcao-de-escalas-tipo-likert--o-numero-de-itens-e-a-disposicao-influenciam-nos-resultados-/i/pt-br>
- Evans, J. R., & Mathur, A. (2005). The value of online surveys. *Internet Research*, 15(2), 195–219. doi: 10.1108/10662240510590360
- Gil, A. C. (2008). Métodos e técnicas de pesquisa social. *Journal Of The American Medical Association* (Vol. 264). doi:10.1590/S1517-97022003000100005
- Grégoire, Y., Salle, A., & Tripp, T. M. (2014). Managing social media crises with your customers: The good, the bad, and the ugly. *Business Horizons*, 58(2), 173–182. doi:10.1016/j.bushor.2014.11.001

- Gustafsson, A., Johnson, M. D., & Roos, I. (2005). The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention. *Journal of Marketing*, 69(4), 210–218. doi:10.1509/jmkg.2005.69.4.210
- Haro, A., Serafim, J., Cobra, J., Faria, L., Roque, M., Ramos, M., Carvalho, P., & Costa, R. (2016). Método de Amostragem Não Probabilístico ou Não Aleatório Investigação. In C. Mendes (Eds.) *Investigação em Ciências Sociais: Guia Prático do Estudante* (pp. 142) Lisboa: Pactor.
- Hellier, P. K., Geursen, G. M., Carr, R. A., & Rickard, J. A. (2003). Customer repurchase intention. *European Journal of Marketing*, 37(11/12), 1762–1800. doi:10.1108/03090560310495456
- Holloway, B. B., & Beatty, S. E. (2003). Service Failure in Online Retailing. *Journal of Service Research*, 6(1), 92–105. doi:10.1177/1094670503254288
- Karatepe, O. M. (2006). Customer complaints and organizational responses: The effects of complainants' perceptions of justice on satisfaction and loyalty. *International Journal of Hospitality Management*, 25(1), 69–90. doi:10.1016/j.ijhm.2004.12.008
- Kuo, Y. F., & Wu, C. M. (2012). Satisfaction and post-purchase intentions with service recovery of online shopping websites: Perspectives on perceived justice and emotions. *International Journal of Information Management*, 32(2), 127–138. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2011.09.001
- Mandl, U., Dierx, A., & Ilzkovitz, F. (2008). The effectiveness and efficiency of public spending. *Economic Papers EU*. doi:10.2765/22776
- Maxham III, J. G., & Netemeyer, R. G. (2002). A Longitudinal Study of Complaining Customers Evaluations of Multiple Service Failures and Recovery Efforts. *Journal of Marketing*, 66(4), 57–71. doi:10.1509/jmkg.66.4.57.18512
- Mccoll-Kennedy, J. R., & Sparks, B. A. (2003). Application of Fairness Theory to Service Failures and Service Recovery. *Journal of Service Research*, 5(3), 251–266. doi:10.1177/1094670502238918

- McQuilken, L. (2010). The influence of failure severity and employee effort on service recovery in a service guarantee context. *Australasian Marketing Journal*, 18(4), 214–221. doi:10.1016/j.ausmj.2010.07.003
- Mccollough, M. A., Berry, L. L., & Yadav, M. S. (2000). An Empirical Investigation of Customer Satisfaction after Service Failure and Recovery. *Journal of Service Research*, 3(2), 121–137. doi:10.1177/109467050032002
- Meirinhos, M. & Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *Eduser-Revista de Educação*, 2(2), 49–65. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Manuel_Meirinhos/publication/259338491_O_Estudo_de_caso_como_estrategia_de_investigacao_em_educacao/links/0046352b1686730991000000.pdf
- Mostafa, R. B., Lages, C. R., Shabbir, H. A., & Thwaites, D. (2015). Corporate Image. *Journal of Service Research*, 18(4), 468–483. doi:10.1177/1094670515584146
- Nikbin, D., Ismail, I., Marimuthu, M., & Armesh, H. (2012). Perceived justice in service recovery and switching intention. *Management Research Review*, 35(3/4), 309–325. doi:10.1108/01409171211210181
- Pinsonneault, A. & Kraemer, K. L. (1993). Survey Research Methodology in Management Information Systems: Na Assessment. *Journal of Management Information Systems*, 10(2), 75-105. doi: 10.1080/07421222.1993.11518001
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. Van. (1998). Manual de investigação em ciências sociais. *Gradiva*, 289. doi: 10.1145/2018602.2018605
- Schreyer, P. (2012). Output, outcome, and quality adjustment in measuring health and education services. *Review of Income and Wealth*, 58(2), 257–278. doi:10.1111/j.1475-4991.2012.00504.x
- Smith, A., Bolton, R., & Wagner, J. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of Marketing Researc.*, 36.(3), 356-373. doi: 10.2307/3152082

- Srivastava, K., & Sharma, N. K. (2013). Service Quality, Corporate Brand Image, and Switching Behavior: The Mediating Role of Customer Satisfaction and Repurchase Intention. *Services Marketing Quarterly*, 34(4), 274–291. doi:10.1080/15332969.2013.827020
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–55. doi:10.5116/ijme.4dfb.8dfd
- Tax, S., Brown, S., & Chandrashekar, M. (1998). Customer evaluation of service complaint experiences: implications for relationship marketing. *Journal of Marketing*, 62.(2), 60-76. doi: 10.2307/1252161
- Weun, S., Beatty, S. E., & Jones, M. A. (2004). The impact of service failure severity on service recovery evaluations and post-recovery relationships. *Journal of Services Marketing*, 18(2), 133–146. doi:10.1108/08876040410528737
- Wu, A. D., & Zumbo, B. D. (2008). Understanding and using mediators and moderators. *Social Indicators Research*, 87(3), 367–392. doi:10.1007/s11205-007-9143-1
- Niu, Y. (2016). To tweet or not to tweet? Exploring the effectiveness of service recovery strategies using social media", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. (36), pp 9. doi: 10.1108/IJOPM-10-2013-0461
- Yoo, B., Donthu, N., & Lee, S. (2000). An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 195–211. doi:10.1177/0092070300282002