

Comida fria, demorada e mal embalada: As falhas no serviço de delivery

ALTAIR CAMARGO

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA
altaircamargo@gmail.com

BÁRBARA SILVA GARCIA

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA
barbara.silva.garcia@usp.br

COMIDA FRIA, DEMORADA E MAL EMBALADA: AS FALHAS NO SERVIÇO DE DELIVERY

1 INTRODUÇÃO

A prestação de serviços por empresas é um processo composto por várias etapas. Por exemplo, o serviço prestado por um restaurante pode envolver a reserva da mesa, a limpeza do ambiente, a qualidade da comida oferecida, o atendimento do garçom, tempo de espera, entre outros. Mesmo que algumas dessas etapas tenham ocorrido sem problemas, há a diminuição da satisfação do consumidor em relação ao prestador de serviços caso ocorra uma falha em algum desses processos (Chang, Khan, & Tsai, 2012; Namkung & Jang, 2010). Por consequência, consumidores insatisfeitos podem não refazer a compra naquele estabelecimento, como também pode fazer o boca-a-boca negativo para seu círculo social, o que afeta a imagem da empresa. Isso reduz não só o número de clientes atuais, como também influencia negativamente prováveis futuros clientes (Mack, Mueller, Crotts, & Broderick, 2000; Sulek & Hensley, 2004; Tax & Brown, 1998).

Devido à similaridade de produtos e dificuldade cada vez maior de desenvolver ou produzir um produto realmente inovador, empresas que oferecem serviços têm se tornado dominante nas economias dos países. Como consequência, o foco de competição das empresas vem deixando de ser os produtos e passando a ser os serviços (Ghatak & Pal, 2016). Assim, qualidade na prestação de serviços é uma área de interesse tanto para as empresas quanto para a academia, uma vez que é responsável por diminuir custos, aumentar o desempenho das empresas e satisfação e lealdade dos consumidores (Ghatak & Pal, 2016). Desta forma, uma boa execução de serviços é responsável pelo ganho de vantagem competitiva por parte das empresas (Chang et al., 2012).

Ao mesmo tempo que a qualidade na prestação de serviço é perseguida pelas empresas, sabe-se que extinguir por completo as falhas em serviços é uma tarefa complexa e dispendiosa, ou até mesmo inevitável (Dutta, Venkatesh, & Parsa, 2007; Ghatak & Pal, 2016; Mack et al., 2000). Além disso, as falhas impactam diretamente a qualidade dos serviços, sendo necessárias ações corretivas por parte das empresas (Ghatak & Pal, 2016). Assim, identificar as falhas que acontecem com mais frequência ou que mais desagradam os clientes é útil para que os gestores foquem seus esforços no sentido de reduzi-las ou de fazer um processo de recuperação efetivo (Hoffman, Kelley, & Rotalsky, 1995; Namkung & Jang, 2010). De forma geral, não é tarefa fácil para as empresas identificar o que os consumidores julgam como erros no momento do recebimento do serviço, uma vez que apenas uma pequena parcela dos clientes reclama de alguma falha percebida para a empresa que cometeu o erro (Tax & Brown, 1998).

Um dos setores clássicos estudados em relação à prestação de serviços é o de alimentos prontos, que envolve estabelecimentos como restaurantes (i.e.: Bitner, Booms, & Tetreault, 1990; Hoffman et al., 1995; Mack et al., 2000). Neste setor, apesar de a qualidade do produto servido ser apenas um dos fatores que interferem na satisfação do cliente, ele é o principal influenciador da decisão de recompra pelos indivíduos (Sulek & Hensley, 2004). De fato, em pesquisas como as de Hoffman et al. (1995), Mack et al. (2000) e Tsai e Su (2009) sobre falhas em serviço, a qualidade da comida foi aquela mais citada como percebida pelos indivíduos. Uma subárea da área alimentícia que vem ganhando destaque em pesquisas acadêmicas devido à sua crescente importância econômica é a de serviço de entrega de alimentos prontos (*delivery*). Este serviço é tradicional na economia dos países e é cada vez mais utilizado devido aos novos hábitos e estilo de vida das pessoas, como fazer refeições no trabalho ou fazer reuniões familiares com alimentos pedidos de algum restaurante (Pigatto et al., 2017).

Uma pesquisa da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel) indicou que o setor de entregas em domicílio de alimentos movimentou R\$ 9 bilhões no país em 2015, com tendência esperada de crescimento entre 7% e 10% ao ano (Abrasel, 2016). Apesar de sua

relevância para a economia e por ser uma área estratégica para os restaurantes, poucos estudos têm explorado o setor de *delivery* nas pesquisas acadêmicas. Assim, o objetivo desse artigo é identificar falhas em serviço no setor de pedidos de alimentos prontos (*delivery*).

Pesquisas semelhantes, feitas em outros setores de serviços (como em restaurantes), têm utilizado técnicas tradicionais para coletar dados relacionados às falhas, como a do incidente crítico (Bitner et al., 1990; Hoffman et al., 1995; Mack et al., 2000), experimentos em laboratório (Chang et al., 2012; Namkung & Jang, 2010), ou entrevistas (Ozdemir, Caliskan, & Yilmaz, 2015). As limitações dessas técnicas é que se referem a acontecimentos do passado (no caso das entrevistas ou questionários) ou em situações não reais (como os experimentos em laboratório). Este artigo traz um avanço em relação ao método de coleta de dados, uma vez que utiliza a *video capture*, técnica que possibilita aos respondentes apresentarem suas impressões no momento exato que estiverem recebendo o pedido. Esta técnica é utilizada predominantemente em pesquisas comerciais, por institutos de pesquisa como Nielsen, Vault e LivingLens. Assim, uma das principais contribuições deste artigo é apresentar a utilização da técnica *video capture* em uma pesquisa científica de marketing.

Outra contribuição do artigo é identificar possíveis falhas que os clientes observam no processo de entregas em domicílio de alimentos feito por restaurantes, desde o momento do pedido até o término do consumo. Esta identificação, além de trazer contribuições para o meio acadêmico por se tratar de uma área pouco explorada, pode auxiliar gestores a conhecerem as falhas mais comuns e tomarem ações corretivas ou de recuperação a essas falhas, aumentando a qualidade do serviço.

Este artigo está dividido em quatro seções, além desta introdução: (1) a fundamentação teórica, que aborda falhas em serviço e os tipos já categorizado por outros estudos; (2) o método, que explica o passo a passo da técnica de *video capture*, bem como ela foi utilizada para este trabalho; (3) a apresentação e análise dos resultados; (4) as considerações finais, que discute tanto a utilização da técnica quanto os resultados em si da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Falhas em serviço

Falhas em serviço se referem a qualquer aspecto no processo de prestação de serviço que resulte na insatisfação do consumidor (Chang et al., 2012). Em outras palavras, a falha em serviço engloba uma situação na qual o serviço ou produto entregue por uma empresa não atinge as expectativas esperadas pelo cliente devido a um erro em alguma das etapas do processo de prestação de serviços (Mueller, Palmer, Mack, & McMullan, 2003). Bitner et al. (1990) considera como falhas de serviço não apenas os erros que não levem ao não atendimento das expectativas dos clientes, como também aqueles problemas que ocorrem e fazem que o serviço não atenda sequer às necessidades do contratante.

As características inerentes dos serviços (i.e.: intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade e perecibilidade) fazem que eles sejam mais vulneráveis a variações, tornando um desafio manter a qualidade alta e constante na prestação de serviço por parte das empresas (Ghatak & Pal, 2016). A satisfação dos clientes é um antecedente de sua lealdade (Akamavi, Mohamed, Pellmann, & Xu, 2015) e da credibilidade dada à marca (Bougoure, Russell-Bennett, Fazal-E-Hasan, & Mortimer, 2016), que levam à maior lucratividade das empresas. Assim, manter os atuais clientes por meio da identificação e correção de falhas pode ser mais vantajoso para a empresa do que a busca constante por novos clientes (Tax & Brown, 1998).

Apesar de não ser claro na literatura qual ponto da falha em serviço é mais crítico para diminuir a satisfação do consumidor (Namkung & Jang, 2010), no contexto de restaurantes a falta de qualidade do produto oferecido é tido como um dos problemas mais observados e considerados mais graves (Chang et al., 2012; Tsai & Su, 2009). Mesmo assim, Dutta et al. (2007) concluíram que quase a metade dos clientes consideram como “grave” qualquer erro de

serviço que acontecem em restaurantes, o que demonstra que este é um setor que requer extremo cuidado por parte dos gestores. Embora a ocorrência de falhas ser extremamente comum, e não uma exceção na prestação de serviços (Dutta et al., 2007; Ghatak & Pal, 2016), uma das formas de se melhorar a qualidade do serviço de forma geral pode ser fazendo uma maior padronização de todo o processo, com aumento do rigor, por parte das empresas, do cumprimento dos padrões (Tsai & Su, 2009).

2.2 Tipos de falhas em serviço

Bitner et al. (1990) utilizou a técnica do incidente crítico para encontrar 352 casos de insatisfação nos serviços de transporte aéreo, hotéis e restaurantes, classificando-os em três amplas categorias: (1) em relação às falhas do sistema de entrega de serviços, incluindo serviço indisponível ou lento; (2) em relação ao não atendimento das necessidades e solicitações dos clientes, como falhas relacionadas a desatenção em relação às preferências dos consumidores ou pedidos especiais; e (3) ações não solicitadas por parte dos funcionários ou não permitidas pelo cliente, como o mau comportamento em relação a normas culturais. A pesquisa de Bitner et al. (1990) encontrou que 42,9% dos motivos de insatisfação dos clientes estavam relacionados à falta de habilidade dos funcionários em resolver problemas de falhas de serviço.

Assim, nota-se que não é apenas uma falha inicial que causa diretamente a insatisfação do cliente, mas uma sequência de erros a partir de um primeiro (Bitner et al., 1990). Este efeito seria maior durante os horários de pico quando os gerentes precisariam se atentar mais à capacidade de atendimento para evitar o efeito dominó – tanto no sentido de cometer uma sequência de erros para um mesmo cliente quanto cometer erros simultâneos para vários clientes (Namkung & Jang, 2010).

Utilizando o mesmo método de Bitner et al. (1990), Hoffman et al. (1995) identificaram e categorizaram as falhas mais comuns em restaurantes, catalogando um total de 373 incidentes. A classificação de falhas feita por esses autores também foi feita com três categorias, ligeiramente diferente daquelas propostas por Bitner et al. (1990): (1) falhas no sistema de entrega de serviço, que inclui defeitos nos produtos, serviço lento ou indisponível, problemas nas instalações, políticas não claras ou itens do cardápio indisponíveis; (2) falhas relacionadas a solicitações implícitas ou explícitas dos consumidores, tais como problemas de reserva de mesa ou produtos não entregues na ordem que foram solicitados; e (3) ações sem permissão ou não solicitadas por parte dos empregados, como comportamento inadequado dos funcionários ou perda dos pedidos.

Após a categorização das falhas, os dados da pesquisa de Hoffman et al. (1995) indicaram que o problema mais frequente é o defeito no produto, que inclui a comida fria, mal cozida, crua, queimada ou estragada, ou contendo objetos estranhos nela. Além dessa falha ser a mais frequente, os usuários relataram que é relativamente grave. A segunda falha mais frequente relatada pelos respondentes da pesquisa de foi o não atendimento de solicitações específicas do cliente (por exemplo, o cliente faz um pedido de salada sem molho e o prato contém molho). A nota para a gravidade desta falha foi semelhante à do defeito no produto, segundo a pesquisa de Hoffman et al. (1995).

A demora na entrega do serviço foi identificada como a terceira falha mais frequente em restaurantes no estudo de Hoffman et al. (1995). Este problema foi considerado mais grave pelos respondentes do que os defeitos no produto. Finalmente, a quarta falha com maior incidência em restaurantes é considerada de elevada gravidade, e foi classificada como “comportamento inadequado dos empregados”, o que inclui situações de utilização de vocabulário inadequado ou grosserias por parte dos funcionários do estabelecimento (Hoffman et al., 1995). Apesar da menor incidência, o artigo de Hoffman et al. (1995) mostrou que problemas nas instalações do estabelecimento e comportamentos inadequados dos funcionários são as falhas que mais dificultam a recuperação da confiança do cliente.

Mack et al. (2000), em estudo semelhante aos de Bitner et al. (1990) e Hoffman et al. (1995), ou seja, utilizando a técnica do incidente crítico, identificaram que as falhas mais relatadas pelos clientes estavam relacionadas a problemas na comida entregue, em erros dos funcionários dos restaurantes ou na lentidão do serviço. Houve um avanço em relação à categorização proposta anteriormente ao considerar que o comportamento dos funcionários está relacionado à categoria “falha no sistema de entrega do serviço”, e não em “ações não requisitadas dos funcionários”, uma vez que os respondentes percebem o mau comportamento como um erro no processo de entrega do serviço (Mack et al., 2000).

Utilizando questionários, Dutta et al. (2007) obtiveram respostas de 200 respondentes com o objetivo de identificar motivos das falhas nos serviços de restaurantes dos Estados Unidos e da Índia. Em seu trabalho, os autores categorizaram as falhas em serviço de restaurantes em cinco categorias: operações (inclui serviço lento, equipe ineficiente, cobrança incorreta, erros nas reservas e promessas não cumpridas); higiene (composto por falhas na limpeza do ambiente de modo geral e equipe com aparência desleixada ou mal cuidada); comportamento dos funcionários (inclui empregados com tratamento hostil ou não prestativo); baixa qualidade das comidas e bebidas; e evidências físicas (ambiente desagradável). Ao contrário dos estudos anteriores, a falha mais notada pelos clientes do estudo de Dutta et al. (2007) estava relacionada à lentidão dos serviços (o que é uma falha operacional, segundo sua classificação). A falha relacionada à qualidade nas comidas e bebidas, que foi a mais relatada nos estudos de Hoffman et al. (1995) e Mack et al. (2000), foi a segunda mais citada na pesquisa de Dutta et al. (2007). Os demais erros comuns foram a ineficiência da equipe de atendimento, cobrança incorreta e atendimento ruim por parte dos funcionários.

Também utilizando a técnica do incidente crítico, Tsai e Su (2009) identificaram falhas em serviços e estratégias de recuperação em cadeias de restaurantes da China. Os autores registraram 431 incidentes de falhas em serviço, os quais foram classificados nas três categorias propostas por Hoffman et al. (1995), com o acréscimo da categoria “comportamento problemático do cliente”, composta por problemas causados por outros clientes do estabelecimento, tais como pessoas bêbadas ou com problemas mentais.

Mais da metade das falhas identificadas por Tsai e Su (2009) correspondem a problemas na entrega do serviço, tais como defeitos no produto ou serviço realizado com lentidão. Em uma escala de 1 a 10, na qual 1 indica “pouco grave” e 10 indica “muito grave”, a pesquisa de (Tsai; Su, 2009) mostrou que os clientes consideram esse tipo de falha grave (média das notas de 7,65). O segundo tipo de falha mais encontrado pelos autores foi categorizado como “ações não solicitadas dos empregados”, ou seja, os consumidores relataram problemas no comportamento dos funcionários dos restaurantes pesquisados. A gravidade desse problema também foi considerada alta (nota média de 7,11).

Estudos mais recentes utilizaram técnicas diferentes de coleta de dados para identificar as falhas em serviços no setor de alimentação fora de casa. Em um experimento feito por Chang et al. (2012) com 791 indivíduos, os autores tentaram entender quais os principais motivos de reclamações dos clientes em relação a falha de serviços em restaurantes. Da mesma forma que diversos estudos anteriores, Chang et al. (2012) encontraram que a principal causa de reclamações sobre falhas estava relacionada à qualidade do produto oferecido. Quando os consumidores encontram falhas que podem levar a problemas de saúde, como percepção de comida estragada ou a presença de objetos estranhos ao prato (tais como cabelos), as taxas de reclamações são maiores – o que indica maior gravidade do problema (Chang et al., 2012).

Chang et al. (2012) ainda observaram que os clientes ficam mais insatisfeitos caso percebam que a falha poderia ser evitada, indicando que as empresas devem se antecipar às falhas e propor medidas efetivas para sua recuperação (Mack et al., 2000). Outro resultado relevante da pesquisa de Chang et al. (2012) é que o nível de reclamação pode variar conforme a situação da refeição, sendo maior em ocasiões consideradas mais importantes. Por exemplo,

a falha no serviço ocorrida durante um jantar de comemoração de um aniversário é mais sensível do que uma que ocorra em um jantar que ocorra em uma data não comemorativa.

Em uma pesquisa de caráter qualitativo, Ozdemir et al. (2015) fizeram entrevistas estruturadas com 95 consumidores que sofreram falhas de serviços em restaurantes da Turquia a fim de identificar aspectos de falha, recuperação e processo de reclamações. Os autores identificaram três categorias de falhas a partir dos relatos dos respondentes: (1) comida, a qual inclui problemas como a higiene, tamanho da porção ou temperatura incorreta; (2) serviço, que inclui erros como cobrança incorreta e serviço lento; e (3) atmosfera, a qual é composta por problemas do ambiente, como falta de limpeza das mesas ou ruídos excessivos.

Apesar de o serviço de *delivery* ser um dos canais de entrega dos restaurantes, os clientes que utilizam este serviço buscam por atributos diferentes daqueles clientes que frequentam, fisicamente, os restaurantes. Por exemplo, Quevedo-Silva et al. (2016) mostra que pessoas que pedem comida em domicílio estão em busca de comodidade e economia de tempo. Desta forma, embora sejam utilizadas as categorias encontradas no estudo de Hoffman et al. (1995), como suporte para este trabalho, entende-se que há diferenças entre os canais de entrega dos restaurantes.

3 MÉTODO

O serviço de entrega de alimentos prontos (*delivery*) é considerado nesse estudo como todo o processo desde o pedido, pagamento, espera, recebimento e consumo do produto solicitado. Para explorar as expectativas e impressões dos consumidores sobre o serviço de entrega de alimentos prontos, foi adotada uma abordagem de pesquisa qualitativa com coleta de dados através da *video capture*. Esta técnica consiste na captura de vídeos curtos gravados pelo próprio informante no ambiente em que está inserido. O respondente responde perguntas abertas previamente elaboradas pelo pesquisador enquanto grava vídeos de si mesmo ou de situações motivadas para a pesquisa (Vault Consulting, 2017).

Comercialmente, empresas de pesquisa e consultoria como Nielsen, Vault, LivingLens e Intelligent Video Solutions oferecem esse tipo de pesquisa para seus clientes. Por meio do serviço disponibilizado, essas organizações prometem um melhor entendimento das escolhas do consumidor ou a análise de seu comportamento diante da interação com produtos ou com outros indivíduos. Após a análise dos dados coletados, em forma de imagem e som, é possível obter *insights* para a criação de novos produtos, aprimoramento de produtos já existentes ou melhorias da comunicação entre empresa e cliente (por meio da melhor compreensão das reações dos clientes diante de comerciais na situação real em que os estão assistindo). A *video capture* pode ser utilizada ainda como uma forma simplificada de observação não-participante, com a vantagem de que o próprio respondente pode escolher a situação em que espera ser observado.

A escolha da técnica de *video capture* para a coleta de dados se justifica pela possibilidade de alcançar os momentos da realização do pedido, recebimento e abertura do produto, e logo após o consumo. Além disso, a *video capture* permite visualizar atributos do produto para maior compreensão das respostas dos participantes. Assim, a utilização da *video capture* pode ser considerado um avanço em relação às técnicas de coleta de dados tradicionais empregadas no meio acadêmico.

Como alguns dos requisitos da técnica são a necessidade de um dispositivo móvel com câmera e acesso à internet, optou-se por contatar os participantes da pesquisa por meio do aplicativo de mensagens instantâneas *WhatsApp*. Os respondentes foram contatados por conveniência. Era enviada uma mensagem ao participante solicitando sua participação na pesquisa e apresentando as instruções: ele deveria gravar três vídeos, sendo um assim que tivesse terminado de fazer um pedido de *delivery*; o segundo no momento que tivesse recebido a encomenda; e o último ao término da refeição. Esses vídeos deveriam conter a resposta de

quatro blocos de perguntas abertas elaboradas pelos pesquisadores. Solicitava-se, também, que o respondente informasse sua idade, frequência de realização de pedidos por delivery e se repetiria o pedido realizado.

Foi realizado um pré-teste com três participantes. Após o pré-teste foram feitas melhorias como a redução do texto e a divisão do contato em duas partes: a primeira contendo um texto de convite e, após o aceite da pesquisa, foi enviada uma segunda mensagem com as instruções para a gravação dos vídeos e as questões a serem respondidas. Foi eliminado um bloco de perguntas, uma vez que as respostas já estavam sendo contempladas por outro bloco.

Ainda na etapa de pré-teste, observou-se que um dos participantes se esqueceu de gravar o último vídeo, o que evidenciou a necessidade de deixar mais claros os momentos de cada gravação, além da realização de lembretes sobre as gravações através de mensagens. Uma observação importante do pré-teste, foi que para a ocasião de resposta ao abrir o produto pela primeira vez, enquanto um respondente focava o vídeo na embalagem e abertura do produto, o outro focava em seu próprio rosto e suas expressões, mas sem mostrar o produto. Sendo assim, foi decidido sugerir na questão que o entrevistado não mostrasse apenas seu rosto no vídeo, mas apresentasse também os produtos e o ambiente.

Por fim, apresentou-se três blocos de perguntas para serem respondidos por meio de vídeos em momentos específicos do processo de pedido, recebimento e consumo de alimentos prontos. O primeiro bloco visou entender as motivações e expectativas dos consumidores na logo após a realização do pedido. O segundo bloco explorou as impressões iniciais quanto ao recebimento e a abertura do produto. O último bloco foi feito com o objetivo de gerar uma reflexão final após o consumo, visando comparar as expectativas expostas no primeiro vídeo com a realidade encontrada pelos participantes. O Quadro 1 apresenta as questões feitas aos informantes e o momento em que deveriam ser respondidas.

Quadro 1: Questões feitas aos informantes

Momento	Questões
Assim que tiver terminado de fazer o pedido	Qual foi seu pedido? Por que fez essa escolha? Quais são as suas expectativas gerais quanto ao pedido?
Ao abrir o produto pela primeira vez	Qual é sua impressão inicial sobre o produto e a entrega?
Logo após o término da refeição	O serviço como um todo atendeu suas expectativas? Por que? Descreva o que você gostou e o que não gostou do serviço, apresentando exemplos.

Fonte: Elaborado pelos autores

Os requisitos para participar eram ter um dispositivo móvel com câmera e *WhatsApp* instalado, com acesso a internet, e, realizar um pedido de alimento pronto por delivery. O próprio contato pelo *WhatsApp* já indicava que o participante possui dispositivo móvel e acesso a internet e, desde que o consumidor se identificasse com a situação descrita para gravação do vídeo, seria possível aceitar a participação de maneira voluntária. Os primeiros contatos foram feitos por conveniência, através de grupos do *WhatsApp* e, assim, foi possível que a mensagem inicial fosse divulgada, se expandindo e possibilitando maior alcance de entrevistados independente de sua localidade.

A coleta de dados ocorreu no mês de junho de 2017. O recebimento dos vídeos gravados pelos entrevistados ocorreu através do mesmo aplicativo *WhatsApp* com acesso a internet. Quatorze vídeos foram recebidos e armazenados no *Google Drive*, sendo carregados através do mesmo dispositivo móvel do pesquisador no qual eram recebidos. Havia vídeos gravados tanto pelos próprios entrevistados quanto com auxílio de terceiros, a duração total do conteúdo

foi de 48 minutos e 29 segundos, que foram transcritos pelos próprios pesquisadores, possibilitando a análise.

A qualidade dos vídeos, considerando áudio e imagem, possibilitou sua plena compreensão. Alguns vídeos ficaram fragmentados devido ao seu tamanho grande e incompatível com a transferência, o que não interferiu em sua transcrição e análise. Em um caso, a participante esqueceu de mandar a parte inicial do vídeo, o que ficava claro ao assisti-lo, e, portanto, foi contatada novamente por meio do próprio *WhatsApp* com uma solicitação de envio da primeira parte, que então foi devidamente encaminhado.

As perguntas para serem respondidas por escrito quando o participante fosse encaminhar os vídeos ao pesquisador foram muitas vezes esquecidas por parte dos respondentes, mas eram lembradas no mesmo momento e então rapidamente respondidas. Ao final do contato com os participantes, foi encaminhada uma mensagem de agradecimento pela colaboração.

A análise dos dados obtidos por meio do vídeo foi realizada por meio da análise de conteúdo. Segundo Krippendorff (2012), a análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa para fazer inferências de textos, ou outros materiais carregados de significado, aos seus contextos de utilização. Sendo assim, a *video capture* possibilita a contraposição do que foi declarado pelos participantes com o seu contexto, ou seja, o que era mostrado no vídeo, proporcionando uma exemplificação em maiores detalhes para a significação das respostas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os respondentes da pesquisa são, em geral, jovens (entre 22 e 34 anos) que utilizam o serviço de *delivery* pelo menos uma vez ao mês, sendo que o respondente 4 declarou que faz, em média, 10 pedidos por mês de refeições. A duração média do primeiro vídeo, gravado logo após o indivíduo fazer o pedido, foi de 1 minuto e 19 segundos. A duração média do segundo vídeo solicitado aos respondentes foi de 1 minuto e 5 segundos, enquanto a duração média do terceiro vídeo foi de 1 minuto e 12 segundos. Nota-se que o tamanho dos vídeos variou entre 17 segundos e 4 minutos e 5 segundos. O perfil dos respondentes e as durações de todos os vídeos são apresentados no Quadro 2.

Quadro 2: Perfil dos respondentes

Respondente	Gênero	Idade (anos)	Quantas vezes utiliza <i>delivery</i> por mês	Duração do vídeo 1	Duração do vídeo 2	Duração do vídeo 3
R1	Feminino	28	3	23seg	22seg	56seg
R2	Masculino	22	4	2min06seg	1min05seg	53seg
R3	Masculino	33	2	32seg	1min16seg	39seg
R4	Feminino	22	10	22seg	43seg	17seg
R5	Feminino	23	4	26seg	49seg	31seg
R6	Masculino	23	7	24seg	24seg	22seg
R7	Masculino	25	5	1min00seg	1min14seg	1min14seg
R8	Feminino	26	1	1min05seg	1min37seg	1min37seg
R9	Masculino	32	3	1min45seg	23seg	48seg
R10	Feminino	25	1	2min50seg	2min23seg	1min35seg
R11	Masculino	25	3	2min27seg	1min50seg	2min07seg
R12	Masculino	25	4	19seg	30seg	1min08seg
R13	Masculino	34	3	54seg	1min15seg	40seg
R14	Feminino	25	2	1min39seg	1min17seg	4min05seg

Fonte: Elaborado pelos autores

Dos 14 respondentes da pesquisa, apenas quatro não relataram nenhuma falha no serviço que experimentaram. Este resultado vai ao encontro daquilo relatado por Dutta et al. (2007) e Ghatak e Pal (2016) quando afirmam que a ocorrência de falhas em serviços é algo corriqueiro

nas empresas. Apesar da ampla frequência de falhas, de forma geral os respondentes não as percebiam como graves, ou sequer as consideravam como erros dos restaurantes. Por exemplo, a respondente 1 tinha como expectativa que a comida chegasse “quente, saborosa e em boa quantidade”, mas quando percebeu que o alimento não chegou tão quente quanto suas expectativas, declarou que “No geral estava tudo ok, mas nada excepcional. A temperatura chamou mais atenção porque estava mais fria que o normal, talvez pelo clima de hoje estar mais frio”. Ou seja, apesar de o produto não ter atendido suas expectativas, a respondente considerou justificável pois a temperatura do dia estava mais fria.

Situação parecida aconteceu com o respondente 2. Embora suas expectativas fossem de que o “sanduíche seja grande, capaz de matar a fome” e, no final do vídeo, ele ter declarado que “ainda cabe mais uma maçã e um suquinho na minha barriga”, afirmou que “no geral, é o que estava esperando”. Ou seja, mesmo com o serviço não atendendo completamente as expectativas dos clientes, alguns deles relatam estar satisfeitos com o processo. Este resultado é diferente daquele encontrado por Dutta et al. (2007), no qual foi observado que quase a metade dos clientes consideram graves quaisquer falhas em serviços no contexto de restaurantes.

Chang et al. (2012) defendem que os clientes tendem a ser mais intolerantes a erros em situações consideradas importantes, como a comemoração de um aniversário. Todos os participantes desta pesquisa fizeram seus pedidos em situações corriqueiras. De forma geral, os respondentes declararam que estavam fazendo o pedido simplesmente devido à fome ou porque não tinham tempo para fazer a própria comida, motivos descritos no estudo de Quevedo-Silva et al. (2016). Assim, este pode ser um dos motivos pelos quais a maioria dos respondentes não declarou que as falhas nos serviços foram graves.

Hoffman et al. (1995) classificaram as falhas em serviços no contexto de restaurantes em três grandes grupos: (1) falhas no sistema de entrega de serviço; (2) falhas relacionadas a solicitações implícitas ou explícitas dos consumidores; e (3) ações sem permissão ou não solicitadas por parte dos empregados. Nesta pesquisa foi possível identificar falhas em cada uma dessas três categorias, apesar de a unidade de análise ser apenas o canal de entregas em domicílio, e não o restaurante como um todo, tal qual foi feito no estudo de Hoffman et al. (1995).

Em relação às falhas no sistema de entrega de serviço, alguns respondentes declararam problemas no produto, especialmente em relação à temperatura. Além do problema do respondente 1, já citado, o respondente 3 também enfrentou falha em relação à temperatura da comida, declarando que “o sanduíche não estava quente como na hora que vou no estabelecimento, mas estava saboroso”. A respondente 14 sofreu falha semelhante. Seu pedido foi de um prato quente, uma sobremesa e um refrigerante. Por terem sido entregues todos na mesma embalagem (um saco de papel), o refrigerante, gelado, ficou em contato com a comida, quente. Assim, no momento da entrega tanto o refrigerante quanto o prato estavam em temperaturas inadequadas, conforme explicado no momento em que recebeu o pedido:

“Eu recebi e procurei o refrigerante. O moço me falou que estava dentro da mesma embalagem. Achei meio estranho porque, pelo fato de ele ser gelado, ele deveria vir separado da comida. Então eu estou preocupada de ou o refrigerante estar quente ou a comida ter esfriado”

De fato, no terceiro vídeo, a respondente mostrou as embalagens, explicando a posição de como a bebida e a comida foram entregues:

“Como eu tinha comentado, o refrigerante veio aqui em cima, grudado na mesma embalagem, então achei que a comida chegou um pouco fria e que o refrigerante chegou um pouco quente”.

A mesma respondente ainda declarou que foi necessário esquentar a comida no forno de micro-ondas e colocar gelo no refrigerante, denotando falhas no produto. Um dos defeitos de produto, como a primeira categorização de Hoffman et al. (1995), foram relacionados à embalagem. Enquanto a respondente 4 gravava seu segundo vídeo, uma embalagem de molho

se rompeu. Apesar de ser uma falha no serviço, a respondente aparentemente não se importou, já que riu e disse: “deu um probleminha aqui. A embalagem não presta”, porém não fez uma reclamação direta.

Alguns respondentes observaram falhas em relação ao sabor do produto em si, como a respondente 5, que afirmou:

“Esperava que o frango viesse mais brilhante, mas não está com cara de que está ruim. Não gostei do rolinho primavera, achei que estava com muita pimenta do reino. O molho do frango estava bom, mas quando misturado com o arroz ficava meio estranho e não tinha o que fazer”.

O respondente 6 também identificou problema semelhante em seu produto recebido: “o frango estava com gosto bom, mas o molho estava bem sem graça”. Em relação ao produto em si, o informante 7 teve os maiores problemas entre as respostas obtidas. Logo ao receber o produto, ele declarou que o produto estava mais simples do que ele havia imaginado. Aproveitando o recurso do vídeo, abriu o sanduíche e mostrou o seu interior, demonstrando decepção, falando que “Não sei sobre o gosto porque não comi, mas pela aparência eu já vi melhores hambúrgueres artesanais”. A apresentação do produto não agradou também a respondente 14, que disse preferir comer pessoalmente no restaurante do que ter feito o pedido para entrega em domicílio.

O receio do respondente 7 se confirmou após ele consumir o produto. No último vídeo ele declara:

“Não atendeu a expectativa. Na verdade, não atendeu nada. Muita embalagem, muita propaganda para pouco produto. Grande parte do lanche ficou aqui [sem ser consumido]. O bife estava sem tempero nenhum, o molho não tinha gosto de nada, estava seco. É algo que eu faria em casa”.

O mesmo respondente foi um dos dois que declararam que não fariam o pedido novamente no estabelecimento, o que indica que seu problema foi grave. De fato, conforme (Chang et al., 2012), as pessoas tendem a ficar mais insatisfeitas quando as falhas no produto estão relacionadas à presença de objetos estranhos que podem levar a problemas de saúde, sendo o que aconteceu com este pedido. Isso é possível observar na declaração do respondente 7:

“O bife parece ser de carne de má qualidade porque eu encontrei alguns pedaços de osso. Parece pedra, não sei o que é. Eu comecei a ficar inseguro de comer. Tive que esfarelar o bife porque estava com medo de quebrar um dente”.

Ainda sobre as falhas no sistema de entrega, alguns respondentes relataram a segunda subcategoria de falhas de Hoffman et al. (1995), ou seja, lentidão dos serviços. O respondente 3 declarou que a entrega demorou mais que o prometido pelo restaurante: “A entrega foi demorada. Ela estava prevista para entre 45 e 60 minutos. Foram 67 minutos. Passou uns minutinhos aí”. Apesar disso, o cliente não demonstrou insatisfação devido a esta demora. O respondente 11 também passou por problema semelhante. No primeiro vídeo, ele declarou que o prometido pela empresa era que a entrega fosse feita em 50 minutos, porém chegou apenas uma hora e 10 minutos depois do pedido.

Outra falha encontrada em relação ao sistema de entrega de serviço foram as políticas não claras, em especial ao fato de o cliente estar esperando maior quantidade do alimento. O não atendimento desse tipo de expectativa do cliente pode estar relacionado à intangibilidade, um elemento intrínseco do serviço de *delivery*, já que o cliente não vê o alimento de fato antes de fazer o pedido. Esta falha foi relatada pelo respondente 11, conforme sua fala: “achei a quantidade insuficiente. Acho que daqui a pouco vou ficar com fome de novo”. A informante 14 já conhecia o restaurante presencialmente. Para responder esta pesquisa, foi a primeira vez que solicitara o serviço de *delivery*. Assim, ela tinha a expectativa de que a sobremesa fosse de determinado tamanho, mas achou que veio menor, de acordo com o relato:

“Tive a ligeira impressão de que o potinho de sobremesa é menor do que o que é servido no restaurante. Como esse é um restaurante que possui uma loja física e eu já comi lá, minha primeira impressão foi a de que a sobremesa veio menor do que a que eu comi no restaurante”.

Para evitar esse tipo de problema, os restaurantes poderiam acrescentar informações como o peso da comida nos aplicativos de pedidos ou mesmo fotos reais do produto. Das experiências relatadas, ainda houve duas falhas relacionadas ao sistema de entregas. Uma delas, descrita pelo respondente 3, foi a dificuldade em utilizar o aplicativo de entregas e a outra, apresentada pelo respondente 11, foi que não havia o produto solicitado:

“No vídeo anterior eu disse que tinha pedido tilápia, só que a mulher me ligou no meio do processo falando que a tilápia dela tinha acabado e se podia substituir por outra carne”.

Assim como nas pesquisas de Mack et al. (2000) e de Tsai e Su (2009), as falhas mais relatadas neste trabalho foram aquelas relacionadas ao sistema de entrega de serviço, mais especificamente em relação ao produto. Essas falhas, segundo Namkung e Jang (2010) seriam as consideradas mais graves pelas pessoas, ou seja, as que mais diminuem a satisfação com o estabelecimento. Segundo os autores, de forma geral os clientes não deixam de frequentar um restaurante por um atendimento ruim, desde que a refeição seja boa, mas o contrário é mais comum de acontecer. Por isso, essas falhas deveriam ser identificadas pelos gestores para que sejam tomadas ações corretivas, que estreitariam ainda mais os laços com os clientes e evitariam que pequenas falhas se tornem incidentes graves (Hoffman et al., 1995).

Seguindo a classificação de falhas feita por Hoffman et al. (1995), no serviço de *delivery* também foram identificadas falhas em relação a solicitações implícitas ou explícitas dos consumidores. A respondente 1, por exemplo, pediu um prato executivo e esperava que a salada, fria, fosse em uma embalagem separada dos demais produtos (o que não ocorreu), uma vez que poderia interferir na temperatura. O produto do respondente 6 também não chegou embalado conforme gostaria, porém ele esperava o oposto do que a respondente 1 queria. Mostrando os produtos em embalagens individualizadas, ele disse: “veio o frango. Veio a alface. Veio o molho. Eu prefiro que venha tudo junto, mas espero que o sabor compense por ter vindo de uma maneira que eu não gosto”. Após a refeição, o respondente afirmou: “o produto não atendeu minha expectativa porque a salada veio separada e eu gosto quando vem tudo misturado”. As falas desses dois indivíduos demonstram a complexidade da prestação de serviços e seu caráter multidimensional (Dutta et al., 2007). Dois clientes relataram falhas no serviço devido a gostos pessoais que as empresas não foram capazes de se atentar enquanto fazia o pedido. Enquanto a respondente 1 não viu problemas nesta quebra de expectativa, o respondente 6 considerou a situação mais grave, ao afirmar que “se for pedir novamente salada ceasar, não pedirei dessa empresa com certeza”.

Falhas encontradas na forma de embalar os produtos também foram notadas pelo respondente 12, que considerou o serviço todo ótimo, mas sugeriu que “a batata palha poderia vir em um saquinho separado, porque eu nunca a como toda”. Observação semelhante foi feita pela respondente 14, como afirmou no primeiro vídeo: “como vem em porção, espero que não venha na mesma embalagem porque a tendência é misturar”. Esta sua expectativa não foi atendida, uma vez que, no segundo vídeo, ao abrir o produto, é mostrado todo o alimento em um só recipiente. No terceiro vídeo, a respondente observa explicitamente:

“Veio como se fosse em uma marmita que vem tudo junto. Não veio misturado, porém é uma marmita única. Eu tive bastante dificuldade para retirar da embalagem plástica e colocar no prato. No final, acabei fazendo uma bagunça e acabou misturando a comida, o que eu não gosto. Colocaria em embalagens separadas”.

O respondente 2 também não teve suas expectativas atendidas em relação à embalagem, segundo ele, inadequada para o produto:

“Se tem uma coisa que eu não gostei, olha como vem embalada a batata [mostrando a embalagem para a câmera]. Olha que porqueira, cheia de óleo. Vou comer uma ou outra, porque está muito mal embalada. Poderia vir em uma caixinha”.

Outras falhas descritas pela respondente 5 são relacionadas a requisições explícitas ou implícitas do cliente. Em relação à requisição explícita, a consumidora solicitou que seus produtos viessem em embalagens separadas, o que não foi atendido: “vieram os dois rolinhos primavera juntos, apesar de a gente ter pedido para que viessem separados, mas tudo bem. Não é um grande problema”. Esta respondente também teve uma solicitação implícita não atendida, já que as embalagens não estavam com a identificação correta de seu conteúdo, segundo foi mostrado no vídeo e dito: “não está marcado na caixa o que é [o conteúdo]”.

Foram relatadas três falhas que, na categorização de Hoffman et al. (1995), são classificadas como “ações sem permissão ou não solicitadas por parte dos empregados”. Uma delas foi relacionada à falta de um item no pedido: a respondente 1 observou que “não veio molho de salada dessa vez. Estando em casa não tem problema, mas se eu estivesse fora não ia ter com o que temperar e não ia ser muito legal”. O contrário também ocorreu, uma vez que foi enviado uma porção de batatas-fritas não solicitada ao respondente 2. Terceira falha desta categoria foi uma troca de produtos, conforme relatado pelo respondente 11: “eu tinha pedido mix de folhas e eles mandaram só alface, que era a outra opção. Não que isso seja um grande problema”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse artigo foi identificar falhas em serviço no setor de pedidos de alimentos prontos (*delivery*). Para isso, foi utilizada a técnica de *video capture*, que permite a coleta de dados por meio da gravação de vídeos pelos próprios respondentes. Utilizando como suporte para classificação as categorias de falhas em serviço desenvolvidas no contexto de restaurantes por Hoffman et al. (1995), identificou-se que no processo de *delivery* há falhas semelhantes às observadas no ambiente físico do restaurante. Entre as falhas observadas nesta pesquisa estão: problemas com a temperatura dos pratos e bebidas; comida com o gosto ruim, abaixo do esperado; má apresentação; presença de objetos estranhos nos alimentos; falta de clareza por parte do restaurante em relação ao tamanho das porções; embalagens de má qualidade; produtos embalados de forma não esperada pelos clientes; não cumprimento de solicitações explícitas dos clientes; falta ou troca de produtos.

Apesar de outras pesquisas terem identificado falhas em serviços de restaurante, os resultados desta pesquisa mostraram que há particularidades no serviço de *delivery*. Em outras palavras, há falhas que são particulares ao processo de entrega em domicílio feito pelos restaurantes, tais como a refeição ser entregue em temperatura inadequada devido ao tempo de entrega, as embalagens necessárias para acondicionar os produtos, ou a falta de clareza em relação à quantidade da refeição a ser entregue.

Apesar de terem relatado falhas, os respondentes, de maneira geral, não veem a maioria delas como graves ou como sendo motivos de reclamações para as empresas. Se por um lado essa tolerância dos clientes em relação aos erros é boa para as prestadoras de serviço, por outro lado essas empresas têm o problema de não receber *feedback* dos clientes. Assim, podem achar que seus serviços estão ótimos quando, na verdade, poderiam melhorar – e aumentar a vantagem competitiva – para, de fato, atender as expectativas dos clientes. Assim, como não há o *feedback* espontâneo, uma das formas de os gestores conhecerem melhor as insatisfações dos clientes seria por meio de pesquisas de mercado.

Em relação à técnica utilizada, a *video capture* proporcionou o acesso aos consumidores de serviços de entrega de alimentos prontos em seu ambiente autêntico e particular. As respostas apresentaram detalhes devido à proximidade da ocasião do pedido que poderiam não ser captados por técnicas tradicionais, em que os dados são coletados com muito tempo decorrido

após o momento do pedido. Além disso, foi possível visualizar as expressões dos consumidores em cada momento solicitado e analisar não só a fala, como também suas expressões e imagens mostradas à câmera.

De fato, para responder os questionamentos da ocasião logo após ter terminado o pedido, um dos respondentes inclusive mostrou a falta de comida em sua geladeira para justificar o pedido. Ao abrir o produto pela primeira vez, diversos respondentes mostraram no vídeo o pacote, a embalagem e o estado do produto. As respostas da questão final mostraram, em todos os casos, apenas o rosto do informante. Além do discurso em si, era possível perceber no tom de voz a satisfação ou frustração com o serviço como um todo, ou seja, a técnica realmente possibilita a captura de uma ampla riqueza de detalhes das respostas.

Como contribuições acadêmicas, este artigo apresenta um avanço na teoria relacionada à identificação de falhas em serviço ao abordar um setor específico – o de *delivery* – que está em crescimento e tem sido pouco abordado pela literatura. Apesar de suas semelhanças com o serviço prestado por restaurantes físicos, o setor de entregas em domicílio de alimentos prontos tem suas particularidades e suas falhas específicas. Outra contribuição acadêmica deste artigo foi a utilização da técnica de *video capture* como coleta de dados para pesquisa científica. A condução desta técnica neste artigo mostrou que ela é viável, capaz de atingir situações particulares do consumidor, é de baixo custo para execução, permite o contato com participantes de diferentes locais geográficos e, ainda, permite a obtenção de respostas em um tempo muito próximo da ocorrência do fato em estudo.

Como contribuições gerenciais, o artigo apresenta as falhas relatadas pelos consumidores no setor de *delivery*, que são mais notadamente problemas relacionados à temperatura que o produto é entregue ao consumidor e à embalagem. Esses resultados possibilitam que gestores tomem ciência desses problemas e tentem fazer que diminuam ou desenvolvam sistemas de recuperação efetivos para manter a qualidade do serviço e, conseqüentemente, a satisfação dos consumidores.

Esta pesquisa, apesar de atingir seus objetivos, não ocorreu sem limitações. Em relação à coleta de dados, houve resistência de diversas pessoas contatadas para gravar vídeos. No entanto, como as pessoas jovens têm maior contato com a câmera e exposição, tal resistência pode diminuir nos próximos anos. Outra limitação encontrada foi a falta, na literatura, de uma categorização de falhas em serviços de *delivery*, sendo necessário utilizar como suporte para a identificação uma categorização feita para ambientes presenciais.

Como agenda de pesquisa, sugere-se ampliar o número de respondentes da pesquisa, a fim de identificar mais falhas que sejam específicas do serviço de *delivery*. Outra sugestão de pesquisa futura seria verificar como os clientes percebem a gravidade dessas falhas, bem como verificar a adequação das práticas de recuperação de serviços por parte das empresas. Finalmente, pode-se utilizar a *video capture* para fazer pesquisas semelhantes a esta em caráter longitudinal. Assim, poderia analisar a evolução da qualidade dos serviços ao longo do tempo ou mesmo sua variação entre horários de pico e horários menos movimentados para os restaurantes.

REFERÊNCIAS

- Abrasel. (2016). Delivery vira tendência ao ampliar negócios nos restaurantes gourmet. Disponível em <http://www.abrasel.com.br/component/content/article/7-noticias/4205-17032016-delivery-vira-tendencia-ao-ampliar-negocios-nos-restaurantes-gourmet.html>. Acesso em: 15 jul. 2017.
- Akamavi, R. K., Mohamed, E., Pellmann, K. & Xu, Y. (2015). Key determinants of passenger loyalty in the low-cost airline business. *Tourism Management*, 46, 528-545.

- Bitner, M. J., Booms, B. H. & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *The Journal of Marketing*, 71-84.
- Bougoure, U. S., Russell-Bennett, R., Fazal-E-Hasan, S. & Mortimer, G. (2016). The impact of service failure on brand credibility. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 31, 62-71.
- Chang, J., Khan, M. A. & Tsai, C. T. S. (2012). Dining occasions, service failures and customer complaint behaviours: an empirical assessment. *International Journal of Tourism Research*, 14(6), 601-615.
- Dutta, K., Venkatesh, U. & Parsa, H. (2007). Service failure and recovery strategies in the restaurant sector: An Indo-US comparative study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(5), 351-363.
- Ghatak, R. R. & Pal, S. (2016). Prioritizing the Service Failures of Package Delivery Business: An Analytical Hierarchy Process Analysis. *IUP Journal of Supply Chain Management*, 13(4), 27.
- Hoffman, K. D., Kelley, S. W. & Rotalsky, H. M. (1995). Tracking service failures and employee recovery efforts. *Journal of Services Marketing*, 9(2), 49-61.
- Krippendorff, K. (2012). *Content analysis: An introduction to its methodology*: Sage.
- Mack, R., Mueller, R., Crotts, J. & Broderick, A. (2000). Perceptions, corrections and defections: implications for service recovery in the restaurant industry. *Managing Service Quality: An International Journal*, 10(6), 339-346.
- Mueller, R. D., Palmer, A., Mack, R. & McMullan, R. (2003). Service in the restaurant industry: an American and Irish comparison of service failures and recovery strategies. *International Journal of Hospitality Management*, 22(4), 395-418.
- Namkung, Y. & Jang, S. (2010). Service failures in restaurants: Which stage of service failure is the most critical? *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(3), 323-343.
- Ozdemir, B., Caliskan, O. & Yilmaz, G. (2015). A Qualitative Study on Process Aspects of Complaining in Restaurants. *Journal of Culinary Science & Technology*, 13(4), 330-361.
- Pigatto, G., Pigatto, G., Machado, J. G. d. C. F., Machado, J. G. d. C. F., Negreti, A. d. S., Negreti, A. d. S., . . . Machado, L. M. (2017). Have you chosen your request? Analysis of online food delivery companies in Brazil. *British Food Journal*, 119(3), 639-657.
- Quevedo-Silva, F., Freire, O., Lima-Filho, D. d. O., Brandão, M. M., Isabella, G. & Moreira, L. B. (2016). Intentions to purchase food through the internet: developing and testing a model. *British Food Journal*, 118(3), 572-587.

- Sulek, J. M. & Hensley, R. L. (2004). The relative importance of food, atmosphere, and fairness of wait: The case of a full-service restaurant. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(3), 235-247.
- Tax, S. S. & Brown, S. W. (1998). Recovering and learning from service failure. *MIT Sloan Management Review*, 40(1), 75.
- Tsai, C.-T. & Su, C.-S. (2009). Service failures and recovery strategies of chain restaurants in Taiwan. *The Service Industries Journal*, 29(12), 1779-1796.
- Vault Consulting. (2017). Video Capture. Disponível em <http://vaultconsulting.com/primary-market-research/video-capture/>. Acesso em: 14 jun. 2017.