

SERVIDOS? UMA ANÁLISE DA PARTICIPAÇÃO DO CLIENTE NO CLIMA ORGANIZACIONAL FAVORÁVEL À RECUPERAÇÃO DOS SERVIÇOS

ACHILEM ESTEVAM DA SILVA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

NELSIO RODRIGUES DE ABREU
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

SERVIDOS? UMA ANÁLISE DA PARTICIPAÇÃO DO CLIENTE NO CLIMA ORGANIZACIONAL FAVORÁVEL À RECUPERAÇÃO DOS SERVIÇOS

1 INTRODUÇÃO

Sob a perspectiva da Lógica Dominante de Serviço, o serviço é entendido como um processo que possibilita experiências a partir de uma performance concebida por meio de recursos como, especialização, habilidades e competências (o que difere de serviço(s) caracterizado como unidades de troca), e tido como a base das trocas, de modo que, a performance é o centro da troca para garantir um desempenho (Vargo e Lusch, 2004; 2008). Assim, os serviços são atos, processos e performances fornecidos, coproduzidos ou cocriados por uma entidade ou pessoa para e / ou com outra entidade ou pessoa (Zeithaml, Bitner e Gremler, 2017).

A Lógica Dominante de Serviço tem como fundamento o valor, este é fenomenológico e contextual, pois o valor se transforma a partir da perspectiva enxergada e cada ator possui valores diferente dos demais nas trocas e interações. E este valor é ofertado pelos atores envolvidos na prestação de serviço, de modo que, como posto por Vargo e Lusch (2004; 2008) a empresa participa da criação e oferta de propostas de valor, mas quem determina se o valor corresponde as expectativas é o beneficiário. E a partir disso, a lógica de serviço também se sustenta a partir do processo de cocriação, que corresponde a ação de interação dos atores no processo de desenvolvimento do serviço a partir do diálogo entre as partes com o intuito de atender as necessidades específicas dos beneficiários (Vargo, 2019).

Além disso, os clientes são responsáveis pela criação de valor, pois o valor é criado como valor em uso pelo usuário para o usuário, de modo que, o cliente assume o papel de usuário e integrador de recursos. E nessa relação o prestador de serviços tem o papel de facilitador de valor ao disponibilizar recursos para que o cliente cumpra seu papel. Assim, as implicações nas interações para a criação de valor surgem do processo integrado de ações coordenadas do cliente e da empresa, o cliente influencia o processo de produção da empresa e ambos aprendem juntos e uns com os outros e se influenciam diretamente (Grönroos, 2011; Vargo, 2019)

Nessa perspectiva, a cocriação de valor no processo de prestação do serviço contribui para o alcance de vantagem competitiva por meio da fidelização do cliente, devido a cocriação de valor entre o cliente e a empresa ser um antecedente da lealdade atitudinal (Cossío-Silva et al., 2016). Contudo, se este processo de cocriação de valor resultar em resultados inesperados, ou mesmo falhas, há uma possibilidade de enfraquecimento dos relacionamentos com o cliente devido a decepção aumentada advinda das expectativas tidas a partir do esforço empregado pelo cliente para a cocriação com a empresa, assim, quando da possibilidade de cocriação também ocorre o aumento do risco de falhas de serviço (Heidenreich et al., 2014; Dong et al., 2016;).

Compreendendo a visão do todo da Lógica Dominante de Serviço, a co-destruição de valor está lado a lado com a cocriação de valor, esta é colocada como o resultado negativo quando o processo de interação não corresponde as expectativas de valor dos atores, ocasionando desequilíbrios de valor entre os atores que interagem. E, também se entende que a partir de uma utilização inadequada ou inesperada de um bem ou serviço, algo novo se cria e resulta em mais uma proposta de valor para a empresa ofertar e se beneficiar financeiramente, tanto quanto o cliente se beneficiar de mais um uso que atenda às suas necessidades. Entretanto, o entendimento de que existe clientes que destroem valor para si próprios e para a empresa culpando-a e danificando sua imagem é algo presente neste processo de formação de valor (Harris et al., 2010; Järvi et al., 2020).

E segundo Harris et al. (2010) para que a codestruição não ocorra a empresa deve se empenhar em evitar ou pelo menos limitar o uso indevido de recursos alinhando as expectativas mutuas dos atores envolvidos no processo, sendo o uso indevido de recursos o cerne da codestruição de valor. Mas diante das incertezas tida pelas diferentes expectativas dos atores, cabe as empresas investirem na comunicação, mais precisamente antes da interação para que os clientes saibam integrar e aplicar os recursos para cocriar valor. E não apenas isso, as empresas devem estar preparadas para se recuperar da ocorrência de mau uso, a exemplo do treinamento e a capacitação dos funcionários da linha de frente, e considerar a tecnologia como forma de identificação e recuperação do uso indevido.

Assim, o objetivo desse trabalho se delimita a compreender a participação do consumidor na recuperação de serviços em empresas de e-commerce. E para alcance desse objetivo, dar-se-á a compreensão segundo a visão do consumidor do seu papel no processo de recuperação de serviço de empresas, e se estas desempenham um papel de facilitadora a partir do modelo adaptado de recuperação de serviços pelo Sistema Sócio-Técnico dos autores Smith, Fox e Ramirez (2010). O segmento das empresas que os clientes devem analisar são empresas que atuam no contexto de vendas online, que se caracterizam como empresas que não tem contato direto com o cliente, mas contato mediado por tecnologias.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Participação do cliente na recuperação de serviços

A crescente sofisticação das tecnologias da informação permite o alcance global das organizações, e todas as empresas e organizações que atuam na Internet fornecem serviços. Atividades que antes costumavam exigir proximidade e contato pessoal, devido a tecnologia e a Internet mudaram profundamente a maneira como as pessoas interagem e quais ofertas são possíveis. Contudo, as exigências na prestação são as mesmas desejadas de serviços prestados de modo presencial, o que evidencia que, embora se tenha um grande potencial para a tecnologia apoiar e aprimorar serviços, os resultados negativos ainda estão presentes (Elsharnouby e Mahrous, 2015; Zeithaml, Bitner e Gremler, 2017).

De modo que, independente da iniciativa do cliente em reclamar, a empresa deve ter estratégias para bem prestar o serviço e em caso de falha obter soluções plausíveis, sejam estas falhas ocasionadas pelos funcionários ou pelos clientes envolvidos no serviço (Andreassen, 2000). E se bem-sucedida a recuperação dos incidentes os resultados podem surtir mais efeitos positivos nos clientes, até mais intensos quando clientes não experimentaram nenhuma falha de serviço, ocasionando uma lealdade e resultados positivos no boca a boca, o que se torna conhecido como paradoxo da recuperação (Magnini e Dallinger, 2018; Radu et al., 2020). De modo que, essa ocorrência é mais provável para clientes com baixa auto eficácia, visto que, atribuem menos culpa às empresas por uma falha de serviço e têm expectativas menores de recuperação do serviço (Chen, 2018).

Os sistemas de serviço online embora busquem manter a qualidade na prestação dos serviços, estes ainda encontram incidentes que causam para a empresa danos econômicos (tempo de inatividade do serviço) e a diminuição da satisfação do usuário (alta disponibilidade do serviço prestado). Entretanto, existe grandes diferenças entre a forma como os clientes percebem os incidentes e a visão dos funcionários sobre os fatores que causam circunstâncias críticas para o cliente, o que pode ser explicado por falhas na informação e comunicação com os clientes. Assim, a compreensão tanto da perspectiva do cliente, como do funcionário é vital para que da forma correta se identifique os incidentes críticos em todo a cadeia de serviço, garantindo um maior e contínuo desenvolvimento da qualidade. (Edvardsson, 2015).

Isto posto, outro conceito a ser introduzido a discussão é a participação do cliente, está que segundo Dong e Sivakumar (2017) é o termo empregado para descrever atividades que há

comportamentos de participação do cliente e o cliente é o beneficiário, enquanto as atividades que beneficiam a empresa são classificadas como engajamento. E sendo a natureza inseparável dos serviços permite que empresas de serviços projetem ou redesenhem serviços para serem co-criados / co-produzidos para aumentar a participação dos clientes. Essa participação possibilita uma maior competitividade do negócio de serviços, além de acarretar benefícios para empresa e para os clientes (Koc et al., 2017; Chen, 2018).

Em serviços, buscando a inovação as empresas fornecem auto serviços baseados na Internet, permitindo que os clientes criem valor, o que torna a participação do cliente no serviço, cocriação (Elsharnouby e Mahrous, 2015). Esses serviços cocriados fortalecem os relacionamentos com o cliente quando a entrega do serviço é bem-sucedida, entretanto, cresce a probabilidade de falhas no serviço, e sendo o serviço co-criado de modo que o cliente investe tempo e esforço que quando em falha haverá uma decepção aumentada, devido as expectativas de maior qualidade (Heidenreich et al., 2014).

Entretanto, Koc et al. (2017) evidencia que a participação do cliente no serviço faz com que após falha na prestação do serviço os clientes tem respostas mais suaves indicando que uma maior participação do cliente reduz a atribuição de falha de serviço aos provedores de serviço. A empresa permitindo a participação do cliente no processo de cocriação ou recuperação de serviço deve informar aos clientes sobre os recursos necessários e como estes devem avaliar seu desempenho (Blut, Heirati e Schoefer, 2020).

As empresas entendendo o escopo do contexto do serviço se atenta para a participação dos clientes na cocriação do contexto do serviço, bem como na experiência. Diante disso, se considera que os clientes tem competências, habilidades e perspectivas sócio-históricas para se envolver no projeto e desenvolvimento um encontro de serviço mais específicos, visto que os avanços tecnológicos permitem que estes assumam mais funções que costumemente eram desempenhadas por empresas (Akaka e Vargo, 2015).

Abordar uma estratégia de recuperação de serviço com base na cocriação se configura como a uma série de interações e diálogos entre um cliente e um provedor de serviços com o intuito de identificar uma solução para a falha que satisfaça as necessidades do cliente. E tendo o cliente a participação na formação da solução da recuperação ajuda a aliviar os efeitos negativos e promover respostas pós-recuperação favoráveis, visto que, se a facilitação da empresa nesse processo for agradável essas experiências moldam as percepções de quão eficazes e divertidas são suas participações, culminando no aumento da equidade e do afeto para a recuperação do serviço e intenções de recompra (Park e Ha, 2016).

Segundo Andreassen (2000), os efeitos negativos iniciais da falha na prestação do serviço não têm muito impacto na satisfação com a recuperação do serviço, mas exerce forte impacto na lealdade do cliente. Enquanto que a desconfirmação, tem um impacto dominante na satisfação com a recuperação do serviço, porque o julgamento da satisfação é percebido pelo contraste que o cliente faz quando tem uma insatisfação, mas a empresa apresenta uma recuperação de serviço bem-sucedida, o que se configura como uma surpresa positiva e criará um forte relacionamento positivo. Entretanto, a equidade terá um impacto mais forte que a desconfirmação na satisfação com a recuperação do serviço, assim a percepção de justiça do cliente é mais importante do que o processo de recuperar o serviço em si (Andreassen, 2000; Magnini e Dallinger, 2018).

Na recuperação do serviço, as empresas também devem se atentar a desenvolver atos de reconciliação com o cliente e não apenas a reparação da falha, visto que, a reparação da falha pode garantir a não insatisfação do cliente, mas não gera satisfação, em outras palavras, a ausência de insatisfação não é satisfação. Assim, a empresa deve compreender quais pontos além da reparação da falha esta pode se empenhar para reconciliar-se com o cliente de modo a garantir a satisfação, culminando na restauração do senso de justiça do cliente, pois o cliente ao desejar se reconciliar deseja também manter um relacionamento com a empresa. Mas que se

não alcançada, no mínimo a empresa deve encontrar um ponto de neutralidade entre satisfação e insatisfação para que haja uma completa recuperação do serviço (Radu et al., 2020).

Dessa forma, para que a recuperação de serviço seja bem sucedida, a empresa precisa entender qual tipo de compensação é adequada a cada situação ou que estejam de acordo com a percepção do cliente do quão justo ou injusto será a recuperação. A percepção de justiça ocorre em três dimensões: justiça interativa, justiça processual, e justiça distributiva. A justiça interativa ocorre quando as interações durante a recuperação do serviço são justas. A justiça processual se dá quando a empresa emprega esforços adequados na recuperação do serviço, ou seja, o cliente sentira que o serviço foi recuperado a partir do processo empregado para a entrega da recuperação. E por fim, a justiça distributiva será considerada quando no processo de correção do serviço seja adequado a compensação que restitua ao cliente em níveis tangíveis os esforços despendidos (Jung e Seock, 2017).

2.4 Sistema integrado de recuperação de serviços

Qualquer empresa é composta de sistemas técnicos e sociais, e para implementação de ações de recuperação do serviço as empresas devem integrar e alinhar os sistemas técnicos e os elementos humanos com o intuito de não ignorar os componentes críticos necessários para um desempenho de recuperação eficaz. E como proposto por Smith, Fox e Ramirez (2010), o sistema integrado de recuperação abrange tanto questões dos sistemas técnicos a exemplo das políticas e procedimentos que orientam a tomada de decisão de recuperação, como também os elementos humanos dos sistemas sociais que seriam os funcionários que implementam as recuperações no domínio do sistema técnico da empresa.

Figura 1 – Modelo de recuperação de serviços pelo sistema sócio-técnico



Fonte: Adaptado de Smith, Fox e Ramirez (2010).

Esse sistema segundo Smith, Fox e Ramirez (2010) se concretiza a partir da noção de que as organizações devido à escassez de recursos não conseguem se destacar em várias frentes, mas estas são capazes de otimizar simultaneamente esses recursos e sistemas para alcançar o desempenho superior em várias dimensões. Esse resultado é alcançado devido as capacidades combinativas, em que a organização combina de forma holística as suas capacidades técnicas e individuais construindo umas sobre as outras e se reforçando mutuamente.

Assim, os sistemas técnicos são a estrutura que dá sustentação as organizações fornecendo o suporte por meio da qual as operações são possíveis. E os sistemas sociais são os atores fundamentais para iniciar e atualizar as recuperações, de modo que, por consequência a eficácia da organização depende das habilidades dos funcionários que agem dentro dos limites de um sistema técnico bem definido e funcional. O sistema integrado de recuperação de serviços é combinado por um conjunto de componentes utilizados no processo de recuperação de serviços. Seriam esses, a Acessibilidade; a Intensidade; o *Empowerment* (empoderamento); a Formalidade; a Influência; o Clima de recuperação; a Eficácia da recuperação; a Relutância da recuperação; e o Desempenho pessoal (Smith, Fox e Ramirez, 2010).

Entretanto, para fins de novas aplicações deste modelo de sistema integrado de recuperação de serviço, este trabalho modifica este sistema de modo a, estabelecer o papel do cliente nos elementos humanos que implementariam as recuperações com apoio do sistema técnico da empresa, assim, seria o cliente em paridade com a mediação do funcionário para apresentação do sistema técnico que obteria um clima organizacional favorável à recuperação dos serviços. Desse modo, as hipóteses consideradas nesse trabalho será uma modificação dos originais para compreender a percepção do cliente sobre a recuperação de serviços pelo sistema sócio técnico, como exposto a seguir:

H1 - A existência de um sistema integrado de recuperação de serviços propicia a existência de um clima organizacional favorável;

A hipótese H1 original se configura como a existência de um sistema integrado de recuperação de serviços que propiciaria a existência de um clima organizacional favorável. A partir de dimensões de Acessibilidade, Intensidade, *Empowerment* (empoderamento), Formalidade e Influência o sistema é formado. E por esta hipótese ser mais geral, não sendo direcionada a um sujeito em específico, não houve necessidade de modificação.

H2 – Um clima organizacional favorável à recuperação de serviços eleva o grau de confiança dos clientes para lidar com as falhas;

H3 – Um clima organizacional favorável à recuperação de serviços reduz a relutância dos clientes em se engajar na busca de soluções para as falhas;

A partir da hipótese H2 original há a evidencia de um sujeito, os funcionários, mas diante modificação proposta está hipótese será adaptada para atender aos objetivos do presente estudo. Assim, a hipótese modificada tem os clientes como foco. E assim como a H2, a H3 evidencia o papel do clima organizacional favorável para recuperação de serviços, sendo em ambas presente também a busca de uma resposta positiva dos clientes as estratégias de recuperação da empresa.

H4 – Um elevado grau de confiança proporciona o retorno positivo dos funcionários em relação ao desempenho pessoal dos clientes da empresa no processo de recuperação de um serviço;

H5 – A redução da relutância dos clientes em se engajar na busca de soluções para as falhas proporciona o retorno positivo dos funcionários em relação ao desempenho pessoal dos clientes da empresa no processo de recuperação de um serviço.

E por fim, as hipóteses H4 e H5 são caracterizadas pela resposta positiva dos funcionários e da empresa quando os clientes demonstram confiança e redução da relutância na resolução de problemas.

As hipótese modificadas são apenas a H2, H3, H4 e H5, a hipótese H1 se manteve igual a original proposta pelos autores. Com isso, houve necessidade de adaptação de toda a escala de medição de Smith, Fox e Ramirez (2010), além da exclusão do componente intensidade devido este ser muito dedicado ao treinamento e avaliação dos funcionários não havendo possibilidade de uma adequação.

Isso se dá a partir das recomendações futuras propostas pelos autores, ao especificar que pesquisas futuras poderiam incluir dados mais formalizados a partir da perspectiva do cliente como um meio secundário de avaliar o desempenho. Tendo a seguinte estrutura após refinamento das hipóteses para que esteja em conformidade com o contexto de compras online

a partir da percepção dos consumidores sobre o processo de cocriação e formação interativa de valor na recuperação de serviço. Então, ao invés de focar na percepção do funcionário como o proposto pelos autores e o trabalho aplicado no contexto brasileiro, o modelo foi adaptado para focar na perspectiva do cliente.

Contudo, o uso desse modelo no contexto brasileiro ainda é escasso, mas uma pesquisa anteriormente aplicada no contexto brasileiro empregou a abordagem do sistema sócio técnico proposto por Smith, Fox e Ramirez (2010) validando o modelo em agências de turismo, visto que o estudo teve muitas similaridades com o proposto pelos autores do modelo (a exemplo, Dantas, Gosling e De Freitas Coelho, 2013).

E de acordo com os autores Dantas, Gosling e De Freitas Coelho (2013) a perspectiva sócio técnica se iniciou em 1949, com o *Tavistock Institute of Human Relations* a partir da análise dos problemas de mecanização de mineradoras inglesas de carvão por Trist e Bamforth, e aprimorada por Emery e Trist em 1965. Contudo, especificamente o modelo baseado na teoria dos sistemas sócio técnicos (STS) foi desenvolvido e testado para investigar as relações entre os sistemas técnicos e sociais de uma organização na recuperação de serviço por Smith, Fox e Ramirez em 2010. Este modelo até então segundo a base de pesquisa Scholar (Google Acadêmico) foi citado fora do contexto brasileiro por outros 45 artigos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa tem abordagem quantitativa, com objetivos exploratórios, com a técnica de coleta de dados ocorrendo por meio de um questionário estruturado online com a utilização da Escala do tipo *Likert* baseadas no modelo de recuperação de serviços de Smith, Fox e Ramirez (2010).

O questionário foi validado a partir da aplicação a um grupo seletivo com conhecimento da temática para pré-teste com o intuito de compreender a aplicabilidade deste, assim, o questionário para pré-teste foi validado por 8 respondentes, entre o dia 23 de Novembro de 2020 ao dia 30 de Novembro de 2020, estes foram selecionados por conveniência, visto que, pertencem a grupos de estudos em comum. E após isso, os autores filtraram as sugestões pertinentes e realizaram as correções necessárias, entretanto, não houve mudança na essência das variáveis contidas no questionário.

E com isso, a aplicação iniciou-se no dia 03 de Dezembro de 2020 e findou-se no dia 14 de Janeiro de 2021, a divulgação ocorreu nas redes sociais do primeiro autor e com auxílio de compartilhamentos de pessoas próximas a este autor. Com isso, obteve-se 145 respondentes, sendo que apenas 74 respondentes atenderam ao critério de ter experiência com falhas na prestação de serviço e ter despendido esforços para recuperação. Assim, dos 145 respondentes 71 findaram o questionário a partir do critério utilizado como pergunta filtro no questionário, de modo que, apenas quem respondesse “Sim” afirmando ter vivido uma falha e recuperação na prestação de serviços online poderiam responder as demais perguntas relacionadas ao questionário propriamente dito.

Entretanto, devido a um erro técnico do questionário, o responsável pela aplicação só conseguiu corrigir quando 6 respondentes que haviam marcado “Não” responderam também as demais perguntas do questionário referentes a falha e recuperação de serviço. Contudo, este erro foi corrigido antes da análise dos dados, visto que, há a possibilidade de identificar quais respondentes responderam “Não” para a pergunta filtro e mesmo assim conseguiram responder as questões referentes a falha e recuperação de serviço, e diante disso, houve a exclusão dessas respostas permanecendo apenas a resposta à pergunta filtro.

Para responder o questionário foi solicitado aos respondentes a escolha de uma das empresas que por ventura enquanto cliente este respondente vivenciou um problema na prestação do serviço, desde que esta empresa pertencesse ao segmento de empresas que prestam serviços online. Após essa escolha, as repostas as perguntas do questionário seriam baseadas

na experiência destes com essa empresa. A não escolha de uma empresa específica ocorreu por dois motivos, (1) a limitação de sujeitos que experimentaram falha e recuperação de serviço com uma empresa em específico, e (2) pela cautela em não poder afirmar com base em dados concretos e verídicos se uma empresa em específico comete falha e requer recuperação de serviço conjunta com o cliente.

Por fim, a baixa amostra pode ter sido ocasionada devido ao contexto de pandemia enfrentado em todo mundo devido ao Covid-19. Diante disto, um cenário a se considerar pode ser atrelado ao esgotamento do uso de redes sociais que induzia as pessoas expostas ao questionário optarem por não adquirir mais uma tarefa, o questionário. Além da possibilidade de algumas pessoas não se identificarem com a cultura de participar de pesquisas advindo a recusa em responder. Mas que para ser verificado essas suposições pesquisas futuras precisam ser direcionadas a essas questões.

Contudo, segundo Hair (2009) para atender a execução de uma análise fatorial a amostra deve ter mais observações do que variáveis, além do menor tamanho absoluto de amostra ser de 50 observações. Assim, o presente estudo possui 74 observações, o que atende ao número mínimo de 50 observações e a amostra ter mais observações do que variáveis. Visto que, como explicitado anteriormente o estudo é composto por 8 construtos cada um possuindo entre 3 a 4 variáveis, totalizando 33 variáveis ao todo. Entretanto, ao analisar pelo método fatorial por se tratar de uma amostra com proporção menor de casos por variáveis, as interpretações serão feitas com precaução.

O tratamento e análise dos resultados será obtido através do software SPSS. Para facilitar a tabulação dos dados, as variáveis receberam códigos no questionário. Na análise dos dados primeiro buscou-se a confirmação da confiabilidade dos dados a partir da aplicação de testes de normalidade dos dados, a saber, os testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro Wilk, e da dissimilaridade com a verificação de Outliers a partir da distância de Mahalanobis. Em seguida, a análise descritiva da amostra e das variáveis dos construtos pela extração da média, mediana, desvio padrão e variância.

Após isso, ocorreu uma análise fatorial exploratória para identificar as inter-relações entre as variáveis para a suposição dos fatores e verificação de quais variáveis das dimensões dos construtos está alinhada à presente pesquisa. E por fim, o teste de correlação de Spearman para verificar se as variáveis tem correlação suficiente para gerar influência no sistema de recuperação.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Foram coletados 74 questionários validos para análise no total. Após a verificação dos dados em tabelas e gráficos. Nota-se a descrição das variáveis demográficas: situação de trabalho, gênero, idade e renda familiar. Como exposto a seguir:

Tabela 1. Tabela das variáveis demográficas.

Gênero			Idade		
Categorias	Frequência	Percentual	Categorias	Frequência	Percentual
Masculino	31	21,4%	Entre 18 a 24 anos	31	21,4%
Feminino	43	29,7%	Entre 25 a 30 anos	20	13,8%
			Entre 31 a 50 anos	19	13,1%
			Mais de 50 anos	4	2,8%
Situação de Trabalho			Renda Familiar		
Categorias	Frequência	Percentual	Categorias	Frequência	Percentual
Não está trabalhando	38	26,2%	Até R\$ 1045,00	29	20,0%
Está trabalhando meio turno	10	6,9%	Acima de R\$ 1046,00 até R\$ 3000,00	19	13,1%
Está trabalhando integralmente	26	17,9%	Acima de 3001,00 até R\$ 5000,00	6	4,1%
			Acima R\$ 5001,00	20	13,8%

Fonte: Elaboração própria (2021).

Na variável “gênero” é predominante o gênero feminino por apresentar uma frequência de 43 dos respondentes, que corresponde a 29,7% da amostra total, considerando a exclusão dos 71 respondentes que não se enquadraram na pesquisa e correspondem a 49% dos respondentes total. Com relação a variável “idade”, o gráfico acima mostra que dos 74 entrevistados, 21,4% apresentam idade entre 18 e 24 anos de idade, representado por 31 indivíduos da totalidade dos respondentes validos.

A variável “situação de trabalho” apresenta maior valor percentual na opção “Não está trabalhando” com 26,2%, que correspondem a 38 das respostas. E de acordo com os dados coletados, 29 pessoas dos entrevistados possuem renda familiar até R\$ 1.045,00, essa variável corresponde a 20,0% dos entrevistados e é a variável de maior frequência.

A seguir a análise das variáveis relacionadas no modelo de recuperação de serviços a partir das medidas descritivas de posição de média e das medidas de dispersão a partir do desvio padrão (DP) e da variância (VR).

Quadro 1. Propriedades da escala de medição baseado no modelo de recuperação de serviços pelo sistema sócio técnico.

Formalidade	Média	DP	VR
F1) Na empresa as reclamações dos clientes são formalmente documentadas	3,32	1,453	2,113
F2) Na empresa existem orientações escritas para direcionar o processo de reclamação dos clientes	3,51	1,357	1,842
F3) Na empresa existem políticas e procedimentos que regem o processo de recuperação de serviços	3,41	1,281	1,642
INFLUÊNCIA			
I1) O processo de recuperação é muitas vezes alterado com base nas reclamações do cliente	2,81	1,449	2,101
I2) A organização permite a sugestão do cliente para determinar como um erro será corrigido	2,65	1,447	2,094
I3) Os clientes têm uma grande influência sobre a forma como uma falha é corrigida	2,64	1,504	2,262
I4) A organização permite a participação do cliente na resolução do problema	2,59	1,516	2,299
ACESSIBILIDADE			
A1) Os clientes dispõem de vários mecanismos pelos quais eles podem reportar falhas	2,76	1,333	1,776
A2) A empresa fornece os meios pelos quais os clientes podem expressar suas queixas	3,32	1,472	2,167
A3) É fácil para os clientes notificar a empresa sobre os problemas que eles encontram	3,03	1,471	2,164
A4) Clientes com problemas possuem muitas maneiras para informar a empresa sobre as falhas	2,59	1,323	1,751
EMPOWERMENT			

E1) Estou apto a corrigir quaisquer problemas que encontro quando da falha na prestação de serviço	3,00	1,375	1,890
E2) É responsabilidade do cliente interagir para correção dos erros cometidos na prestação de serviços	3,35	1,521	2,313
E3) Os clientes tem poderes para corrigir as falhas de serviço	2,34	1,274	1,624
E4) Os clientes tem permissão para usar o próprio julgamento na resolução de problemas	2,51	1,357	1,842
EFICÁCIA DE RECUPERAÇÃO			
ER1) Quando confrontado com uma tarefa de recuperação, estou confiante que posso lidar com isso	3,78	1,150	1,322
ER2) Julgo que a minha capacidade de recuperação de um serviço é elevada	3,42	1,261	1,589
ER3) Quando defino uma meta para recuperar uma falha no serviço, normalmente obtenho sucesso	3,18	1,418	2,010
ER4) Mesmo se eu falhar em uma tarefa de recuperação, continuo confiante que posso ter sucesso da próxima vez	3,38	1,468	2,156
RELUTÂNCIA DA RECUPERAÇÃO			
RR1) Eu tento evitar as reclamações sempre que possível	2,92	1,645	2,706
RR2) Eu tento não ficar muito preocupado com as falhas	2,70	1,382	1,910
RR3) Em caso de queixas, eu indico alguém para lidar com o problema	2,05	1,374	1,887
RR4) Quando reclamo, eu costumo querer ficar livre o mais rápido possível	4,11	1,256	1,577
RR5) Quando reclamo, eu costumo pensar em outra coisa para não me envolver	2,84	1,405	1,973
CLIMA DE RECUPERAÇÃO			
CR1) Eu me sinto confortável em reportar as falhas de serviço para a empresa	3,45	1,386	1,922
CR2) Acredito que a recuperação do serviço é muito importante	3,05	1,461	2,134
CR3) A empresa é um bom auxílio para ajudar nas reclamações dos clientes	3,04	1,447	2,094
CR4) A empresa está empenhado em corrigir falhas de serviço	3,01	1,476	2,178
DESEMPENHO PESSOAL			
DP1) A empresa aprecia a rapidez com que as falhas de serviço são respondidas com meu auxílio	2,69	1,374	1,888
DP2) Estou satisfeito com a maneira que lidam com minhas queixas	2,93	1,502	2,256
DP3) A empresa agradece por contribuir para a resolução dos problemas	2,54	1,482	2,197

DP4) A empresa menciona que está satisfeita com os meus esforços para resolver os problemas	2,38	1,431	2,047
DP5) A empresa responde positivamente pela maneira como eu lido com as reclamações	2,64	1,439	2,071

Fonte: Elaboração própria (2021).

Desse modo, extraíndo as médias dos construtos avaliados na pesquisa. A maior média foi a de Eficácia da recuperação com 3,44, já o construto que apresentou a menor média foi o de desempenho pessoal com média 2,64, demonstrando que os clientes de empresas que atuam no e-commerce não se sentem valorizados após contribuir para recuperação do serviço, visto que, esse último construto se refere as percepções do cliente e as medidas de justiça no processo que ocasionam o senso de valorização para o cliente.

No que se refere aos construtos que se encontram entre os extremos das médias, o Clima, o Sistema sócio técnico e Relutância, se constata que a percepção do consumidor sobre a proposta da empresa na recuperação de serviço se torna uma proposta de valor que correspondem as expectativas do beneficiário, e o nível de interação que o cliente tem para influenciar a recuperação de serviço é considerado positivo, visto que, a empresa tem facilitado a participação do cliente na recuperação do serviço.

E não obstante a isso, os clientes percebem que essa facilitação da empresa e participação deles impactam no clima de recuperação favorável, o que corrobora os achados de Andreassen (2000) de que as empresas devem manter estratégias para bem prestar o serviço e em caso de falha obter soluções plausíveis, bem como informar aos clientes sobre os recursos necessários e como estes devem avaliar seu desempenho.

E tendo a Eficácia da recuperação atingido a maior média, isso indica que os clientes se sentem confiantes, capazes e determinados quando enfrentam processos de recuperação, evidenciando que as empresas devem considerar a presença dos clientes no processo de recuperação do serviço visto que estes se sentem motivados a quando envolvidos na recuperação tendem a não desistir até atingi-la. Dessa forma, se confirma o apontamento de Blut, Heirati e Schoefer (2020), de que os clientes demonstram excesso de confiança no emprego dos recursos e são mais propensos a demonstrar excesso de confiança nas suas próprias habilidades não reconhecendo nenhum problema de função.

Contudo, diante do exposto acima o construto desempenho pessoal obteve a menor média, restando compreender a posição da empresa no reconhecimento da atuação dos clientes diante da sua participação e os desdobramentos de uma desvalorização. Assim, os clientes não se sentem satisfeitos com sua participação, pois estes reclamam, se dispõem a solucionar seus problemas em conjunto a empresa, mas não se sentem valorizados.

E isto, se configura como o ponto chave na recuperação do serviço, visto que como apontados pelos autores Larivière et al., (2017) e Parasuraman e Colby (2015) não é apenas necessário que o cliente tenha reconhecimento dos seus papéis e a empresa oferecer meios para que estes exerçam suas funções. Os clientes querem ser reconhecidos pela sua participação crucial na recuperação do serviço, assim a percepção de justiça do cliente é mais importante do que o processo de recuperar o serviço em si como expresso por Andreassen (2000); Magnini e Dallinger (2018). Assim, a teoria da equidade e a percepção de justiça são indispensáveis quando ocorre qualquer forma de troca (Jung e Seock, 2017; Ozuem et al., 2017).

E no que se refere ao desvio padrão, todos as variáveis de todos os construtos obtiveram seu desvio padrão menor que 2 indicando que o grau de concordância entre os respondentes sobre as variáveis foi elevado. E do mesmo modo, a variância das variáveis de todos os construtos obtiveram valores abaixo de 3 indicando que os valores estão próximos dos valores da média indicando moderada dispersão das respostas.

E para fins de confirmar a confiabilidade dos dados, estes foram submetidos a testes de normalidade dos dados, os testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro Wilk. Considerando um nível de significância de 0,05, em ambos os testes não se deve aceitar a hipótese nula de que os dados seguem uma distribuição normal. Com isso, testes de dissimilaridade dos dados também se fazem necessários. Os testes de dissimilaridade detectam os *outliers* a partir da distância de Mahalanobis (D^2). E após a realização do teste estatístico D^2 , não foram detectados nenhum *outliers* multivariados, visto que, todos os valores da variável de probabilidade foram maiores que 0,001. O que pode ser devido a pesquisa possuir uma amostra pequena de respondentes.

Tabela 2 – Teste de KMO E Bartlett

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,756
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1587,650
	Df	528
	Sig.	,000

Fonte: Elaboração própria (2021).

Para a análise fatorial exploratória observa-se o KMO de 0,756, conforme Tabela 2, demonstra que há uma correlação média entre as variáveis. Ao analisar o teste de esfericidade de Bartlett, observa-se um Sig. baixo, para um nível de significância de 0.05, evidenciando a existência de correlação entre algumas variáveis.

Tabela 3 – Componentes da Matriz de componente rotativa^a

	Matriz de componente rotativa^a	
	Componente	
	1	2
DP4) A empresa menciona que está satisfeita com os meus esforços para resolver os problemas	,838	
DP3) A empresa agradece por contribuir para a resolução dos problemas	,824	
DP1) A empresa aprecia a rapidez com que as falhas de serviço são respondidas com meu auxílio	,794	
DP5) A empresa responde positivamente pela maneira como eu lido com as reclamações	,767	
DP2) Estou satisfeito com a maneira que lidam com minhas queixas	,752	
CR3) A empresa é um bom auxílio para ajudar nas reclamações dos clientes	,741	
I4) A organização permite a participação do cliente na resolução do problema	,737	
I1) O processo de recuperação é muitas vezes alterado com base nas reclamações do cliente	,693	
CR4) A empresa está empenhado em corrigir falhas de serviço	,682	
I3) Os clientes têm uma grande influência sobre a forma como uma falha é corrigida	,674	
E4) Os clientes tem permissão para usar o próprio julgamento na resolução de problemas	,640	
F1) Na empresa as minhas reclamações foram formalmente documentadas		,703
F3) Na empresa existem políticas e procedimentos que regem o processo de recuperação de serviços		,684
F2) Na empresa existem orientações escritas para direcionar o processo de reclamação dos clientes		,675

Fonte: Elaboração própria (2021).

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 3 iterações.

Para continuação da análise fatorial exploratória a partir do método de rotação Varimax, suprimindo coeficientes abaixo de 0,6, e extraíndo os valores principais acima de 1, a extração

de 2 fatores foi demarcada e esses fatores detêm em torno de 40% da variância total explicada. Assim, as 33 variáveis são reduzidas a 2 fatores como exposto na tabela 3, e percebe-se que as variáveis observáveis estão correlacionadas e agrupadas por fatores. Dessa forma, o fator 1 possui mais variáveis correlacionadas.

E nota-se também que há algumas variáveis que não estão presentes na tabela 3, pois não obtiveram coeficientes maiores que 0,6, denotando assim que essas não tinham tanta significância para se enquadrar em algum fator. Foram essas de acordo com seus códigos: ER3; E1; A2; ER1; ER2; RR2; E2; RR1; RR4; E3; A1; CR1; CR2; I2; ER4; A4; A3; RR5; RR3. Essas variáveis se referem aos construtos de Acessibilidade (A), Empoderamento (E), Eficácia de recuperação (ER), Clima de recuperação (CR) e Relutância da recuperação (RR).

O fator 2 representado pelas variáveis de código F1, F2, F3, demonstram a formalidade com que as reclamações e a recuperação do serviço é tratada, sendo este fator denominado de formalidade percebida. E sendo o fator 1 mais expressivo a compreensão das implicações do mesmo se faz indispensável, a partir do momento que as variáveis contidas neste fator permitirá compreender quais são os principais fatores que influenciam na recuperação de serviços pelo Sistema Sócio-Técnico, possibilitando que a empresa entenda o desempenho do sistema de recuperação. Frente a isso, o fator 1 foi denominado de Desempenho percebido e este contém as seguintes variáveis de acordo com seus códigos: DP3, I4, DP1, DP4, DP2, DP5, I1, CR4, I3, CR3, E4. As variáveis presentes nesse fator são referentes aos construtos de Influência, Clima de Recuperação, Empoderamento e Desempenho Pessoal. Estes demonstram que a recuperação do serviço está embasado no cliente desempenhando seu papel como cocriador da recuperação do serviço a partir da facilitação da empresa.

Entretanto, em conjunto com a análise das medidas descritivas e de dispersão realizadas anteriormente, as maior parte destas variáveis são as mesmas variáveis que apresentaram o resultado de que a percepção do cliente diante da sua interação no processo de recuperação de serviço é considerada negativa. Visto que, os clientes sentem que tem capacidade para o desempenho dos seus papeis no processo de recuperação mas não recebem o devido reconhecimento, assim, entende-se que não adianta a empresa desenvolver estratégias que envolvam o cliente no processo de recuperação de serviço se esta não desenvolver estratégias que evoquem o sentimento de reconhecimento.

Assim, das 33 variáveis iniciais as variáveis altamente correlacionadas se configuram em apenas 14 agrupadas em 2 fatores. E a partir da compreensão da relação entre essas variáveis, que não seria possível verificar individualmente se compreende que o sistema integrado de recuperação de serviço pelo modelo sócio técnico a partir da percepção do cliente é fortemente impactado pelos fatores desempenho percebido, formalidade percebida, respectivamente.

Tabela 4 – Teste de KMO E Bartlett

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,873
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	682,564
	Df	91
	Sig.	,000

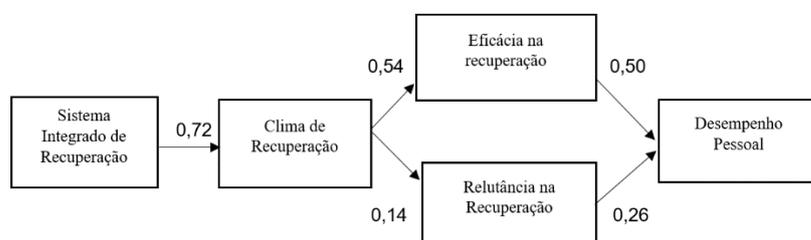
Fonte: Elaboração própria (2021).

E após o agrupamento das variáveis em fatores, novamente o teste de KMO E Bartlett foi realizado. Conforme Tabela 2, observa-se um KMO 0,873, demonstrando que há uma correlação alta entre as variáveis. Ao analisar o teste de esfericidade de Bartlett, observa-se um Sig. baixo, para um nível de significância de 0.05, evidenciando a existência de correlação entre algumas variáveis. Assim, os testes apresentaram melhores resultados quando analisados

apenas as variáveis dos fatores, confirmando suas correlações. Além disso, agora os 2 fatores detêm em torno de 63% da variância total explicada.

Por fim, se atentando ao fato dos testes de normalidade dos dados não aceitarem a hipótese nula de que os dados seguem uma distribuição normal e diante da baixa amostra obtida, o teste de Correlação de Spearman foi realizado, visto que, este é apropriado para correlações não paramétricas.

Figura 2 – Correlação entre o Sistema de Recuperação de Serviços



Fonte: Elaboração própria (2021).

A existência de um sistema de recuperação de serviços contribui fortemente com a existência de um clima de recuperação favorável, confirmando a hipótese H1 proposta neste estudo. Além disso, houve uma média correlação do construto Clima de Recuperação com a Eficácia da Recuperação, bem como uma média correlação do construto Eficácia da Recuperação e Desempenho Pessoal, e embora estas não sejam fortes correlações, mas considerando um corte de até 0,5 como positivo, as hipóteses H2 e H4 são confirmadas. Já as hipóteses H3 e H5 foram refutadas devido a fraca correlação, indicando que o clima organizacional favorável à recuperação não reduz a relutância dos clientes em se engajar na busca de soluções para as falhas, tanto quanto a redução da relutância dos clientes na recuperação não proporciona o retorno positivo dos funcionários em relação ao desempenho pessoal dos clientes (Figura 2).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pesquisas relacionadas ao tema de falha e recuperação de serviço são costumeiramente realizadas sobre diversas perspectivas, entretanto, pelas observações realizadas até então pesquisas nesse tema segundo a visão do consumidor do seu papel no processo de recuperação de serviço de empresas a partir do modelo adaptado de recuperação de serviços pelo Sistema Sócio-Técnico dos autores Smith, Fox e Ramirez (2010) não tinham sido realizadas. Com isso, esse estudo se propôs a compreender a participação do consumidor na recuperação de serviços em empresas de e-commerce.

Isso posto, esse objetivo foi alcançado a partir dos resultados obtidos anteriormente que evidenciaram que um sistema de recuperação de serviço impacta positivamente no clima de recuperação, de modo que, a formalidade, a influência, a acessibilidade e o empoderamento são importantes para se alcançar a recuperação de serviços em empresas de e-commerce. Entretanto, os consumidores sentem que tem a capacidade para o desempenho dos seus papéis no processo de recuperação mas não recebem saídas condizentes com suas entradas, o reconhecimento da empresa. E compreendendo isso, empresas que mantem atitudes como esta geram impactos negativos na cocriação de valor gerada na recuperação de serviço, culminado em resultados ineficazes e relutância na recuperação de serviços.

Assim, se compreende que as empresas de e-commerce devem se atentar ao pensamento exposto por Edvardsson (2015), que diante do entendimento das grandes diferenças entre a perspectiva do cliente, como do funcionário diante da falha do serviço, a empresa desenvolverá a forma correta para recuperação do serviço de acordo com seu contexto, de modo que, a

empresa deve possibilita os recursos para recuperação do serviço, mas como expresso por Vargo e Lusch (2004; 2008) é o cliente que faz uso desses recursos para recupera a falha cometida pela empresa e a depender da sua percepção estes delimitam se as propostas de valor correspondem ou não as suas expectativas como beneficiário.

Mediante os resultados obtidos com a pesquisa, constata-se implicações praticas para o mercado e para empresas inseridas no contexto de vendas online. Em relação as variáveis demográficas, os dados indicam fortemente implicações praticas para empresas e-commerce, visto que, o público alvo desta é formado em sua maioria de jovens adultos, que não exercem atividades profissionais, possuindo assim uma renda de até R\$ 1045,00.

Com isso, para que as empresas de e-commerce continuem a reter seu público alvo após falha na prestação de serviço devem considerar recuperações de serviços com base no perfil de seu público alvo, de modo que, o perfil sócio demográfico dos respondentes encontrados nesta pesquisa evidencia que a empresa pode considerar que na recuperação de serviço não envolverem sacrifícios monetários.

Outra implicação pratica para o mercado e para a empresa é notado após a análise dos resultados dos construtos. Os pontos de destaque se concentram nos construtos de Eficácia da recuperação e Desempenho pessoal, entretanto, os demais construtos também corroboram a constatação de que a empresa empregou esforços adequados na recuperação do serviço, cumprindo então a percepção de justiça processual, porém a justiça interativa que ocorre quando as interações durante o processo de recuperação do serviço são justas, não foram atingidas.

Diante disso, as empresas devem se atentar a alcançar não apenas a recuperação do serviço quando da participação do cliente, mas também atender as necessidades de reconhecimento e merecimento dos esforços empregados pelo cliente no processo de recuperação dos serviço e esse comportamento será alcançado a partir da compreensão das limitações do cliente, e assim a empresa poderá oferecer oportunidades reais para os consumidores participar da recuperação de valor, bem como as recompensas por seus esforços (Wang et al., 2019). De modo que, como evidenciado por Radu et al., (2020) as empresas também devem se atentar a desenvolver atos de reconciliação com o cliente e não apenas a reparação da falha.

Essa questão também se torna pertinente para a academia, de modo que, se pode buscar a compreensão da percepção do cliente quando não suprida sua necessidade de reconhecimento do seu desempenho pessoal pela empresa, se esta gera influência negativa até quando o serviço foi recuperado de forma eficaz, ou se intensifica mais negativamente quando o serviço não é recuperado, e se esse fator influencia mais fortemente quando a falha adveio do cliente ou da empresa, considerando a compreensão de fatores como lealdade do cliente, futuras intenções de reclamação e a propensão para iniciar campanhas negativas de WOM.

Entretanto, essa pesquisa apresenta limitações quanto aos seguintes pontos: não ter tido a compreensão do nível de conhecimento do cliente quanto a sua função no processo de recuperação de serviço, o que limita o entendimento deste no momento de avaliação das variáveis propostas no questionário, mesmo que esse já tenha experiência prática em processos de recuperação de serviço; outro ponto limitante percebido se concentra na questão de não ter incrementado a não avaliação da natureza do serviço, tendo sido este cocriado ou não pelo cliente.

Compreende-se também que pode ocasionar resultados diferentes dos encontrados nessa pesquisa em paridade com trabalhos futuros a decisão de não escolher uma empresa especifica para análise do sistema sócio técnico de recuperação de serviço. E por fim, o último ponto visualizado e considerado como limitante se refere ao não cumprimento de maximização do número de observações por variável, tendo no mínimo de 5 a 10 observações por variável, dessa forma trazendo menos robustez aos dados consequentes da análise fatorial.

Frente a isso, recomendações futuras são necessárias e estas se configuram como, ter a compreensão do nível de conhecimento do cliente quanto ao seu papel na função de recuperação de serviço, considerando a natureza do serviço, cocriado ou não cocriado, analisando cada natureza isoladamente ou em conjunto comparando qual as distinções de ambas. E caso se enquadre na proposta de pesquisa escolhida de alguma futura pesquisa considerar elencar um empresa em específico, de modo que, se tenha atenção as medidas para coleta dos dados bem como a análise dos resultados para não comprometer a imagem e questões éticas da empresa estudada. Recomendações futuras se fazem também referente ao segmento, podendo este ser mais específico dentro dos segmentos de empresas que atuam no ambiente de vendas online, a exemplo de empresas que atuam no segmento de e-commerce com foco em vendas apenas de eletrônicos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akaka, M. A., & Vargo, S. L. (2015). Extending the context of service: from encounters to ecosystems. *Journal of Services Marketing*.
- Andreassen, T. W. (2000). Antecedents to satisfaction with service recovery. *European Journal of Marketing*.
- Blut, M., Heirati, N., & Schoefer, K. (2020). The Dark Side of Customer Participation: When Customer Participation in Service CoDevelopment Leads to Role Stress. *Journal of Service Research*, 23(2), 156-173.
- Chen, C. Y. (2018). How customer participation influences service failure attribution. *Journal of Service Theory and Practice*.
- Cossío-Silva, F. J., Revilla-Camacho, M. Á., Vega-Vázquez, M., & Palacios-Florencio, B. (2016). Value co-creation and customer loyalty. *Journal of Business Research*, 69(5), 1621-1625.
- Dantas, R. G., Gosling, M., & de Freitas Coelho, M. (2013). O processo de recuperação de serviços em agências de turismo através da abordagem do sistema sócio-técnico. *Turismo e Sociedade*, 6(2).
- Dong, B., & Sivakumar, K. (2017). Customer participation in services: domain, scope, and boundaries. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(6), 944-965.
- Dong, B., Sivakumar, K., Evans, K. R., & Zou, S. (2016). Recovering coproduced service failures: Antecedents, consequences, and moderators of locus of recovery. *Journal of Service Research*, 19(3), 291-306.
- Edvardsson, B. (2015). Service break-downs a study of critical incidents in an airline. In *Proceedings of the 1992 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference* (pp. 449-453). Springer, Cham.
- Elsharnouby, T. H., & Mahrous, A. A. (2015). Customer participation in online co-creation experience: the role of e-service quality. *Journal of Research in Interactive Marketing*.
- Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing theory*, 11(3), 279-301.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman editora.
- Harris, L., Russell- Bennett, R., Plé, L., & Cáceres, R. C. (2010). Not always co- creation: introducing interactional co- destruction of value in service- dominant logic. *Journal of Services Marketing*.
- Heidenreich, S., Wittkowski, K., Handrich, M., & Falk, T. (2014). The dark side of customer co-creation: exploring the consequences of failed co-created services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(3), 279-296.

- Järvi, H., Keränen, J., Ritala, P., & Vilko, J. (2020). Value co-destruction in hotel services: Exploring the misalignment of cognitive scripts among customers and providers. *Tourism Management*, 77, 104030.
- Jung, N. Y., & Seock, Y. K. (2017). Effect of service recovery on customers' perceived justice, satisfaction, and word-of-mouth intentions on online shopping websites. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 37, 23-30.
- Koc, E., Ulukoy, M., Kilic, R., Yumusak, S., & Bahar, R. (2017). The influence of customer participation on service failure perceptions. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(3-4), 390-404.
- Larivière, B., Bowen, D., Andreassen, T. W., Kunz, W., Sirianni, N. J., Voss, C., ... & De Keyser, A. (2017). "Service Encounter 2.0": An investigation into the roles of technology, employees and customers. *Journal of Business Research*, 79, 238-246.
- Magnini, V. P., & Dallinger, I. (2018). Consumer information overload and the need to prompt script deviations. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 19(3), 285-297.
- Ozuem, W., Patel, A., Howell, K. E., & Lancaster, G. (2017). An exploration of consumers' response to online service recovery initiatives. *International Journal of Market Research*, 59(1), 97-115.
- Parasuraman, A., & Colby, C. L. (2015). An updated and streamlined technology readiness index: TRI 2.0. *Journal of service research*, 18(1), 59-74.
- Park, J., & Ha, S. (2016). Co-creation of service recovery: Utilitarian and hedonic value and post-recovery responses. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 28, 310-316.
- Radu, A., Surachartkumtonkun, J., Weaven, S., & Thaichon, P. (2020). Examining antecedents of reconciliation following service failure and recovery. *Journal of Strategic Marketing*, 28(5), 417-433.
- Smith, J. S., Fox, G. L., & Ramirez, E. (2010). An integrated perspective of service recovery: a sociotechnical systems approach. *Journal of Service Research*, 13(4), 439-452.
- Vargo, S. L. (2019). Service-dominant logic: Backward and Forward. *Sage handbook of service-dominant logic*. London: SAGE Publications.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of marketing Science*, 36(1), 1-10.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17.
- Wang, X., Wong, Y. D., Teo, C. C., & Yuen, K. F. (2019). A critical review on value co-creation: towards a contingency framework and research agenda. *Journal of Service Theory and Practice*.
- Zhang, T., Lu, C., Torres, E., & Chen, P. J. (2018). Engaging customers in value co-creation or co-destruction online. *Journal of Services Marketing*.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2017). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. McGraw-Hill Education.