



EXAMINANDO OS ANTECEDENTES DA RECUPERAÇÃO DE SERVIÇO COCRIADA E SUA RELAÇÃO COM A SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR

EXAMINING THE ANTECEDENTS OF COCREATED SERVICE RECOVERY AND ITS RELATIONSHIP WITH CUSTOMER SATISFACTION

EXAMINAR LOS ANTECEDENTES DE LA RECUPERACIÓN DE SERVICIOS CREADOS CONJUNTAMENTE Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN DEL CONSUMIDOR

RESUMO

Objetivo: Este estudo teve como objetivo investigar o impacto da participação inicial do consumidor na entrega de serviço e do engajamento do cliente sobre a recuperação de serviço cocriada, e como tal forma de reparação de falhas influi sobre a satisfação do consumidor pós-recuperação.

Design / Metodologia / Abordagem: Realizou-se uma pesquisa descritiva, de abordagem quantitativa a partir do método *survey*, com 189 consumidores brasileiros do setor de hospitalidade. Os dados foram analisados por meio da Modelagem de Equações Estruturais, por estimativa PLS.

Resultados: Os achados demonstram que as situações de recuperação não se tratam apenas de tratamentos para falhas decorrentes do processo de serviço, mas devem ser observadas como um processo social, em que os prestadores e consumidores precisam estar envolvidos para a obtenção de benefícios mútuos. Os resultados permitem inferir que o cliente altamente engajado e que participa da entrega inicial do serviço apresenta maior disposição para colaborar com o processo de recuperação.

Originalidade: A pesquisa investiga uma tipologia de recuperação de falhas de serviços que vem, atualmente, ganhando popularidade nos estudos sobre a temática. Além disso, incorpora dois antecedentes da recuperação cocriada que foram pouco explorados anteriormente, sobretudo, no contexto brasileiro, e que podem trazer informações pertinentes para eficientes reparações de falhas.

Palavras-chave: Participação inicial. Satisfação. Engajamento. Atribuição de Falha.

 Mikaela Daiane Prestes Floriano

Doutoranda

Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Brasil

mikaelapfloriano@gmail.com

Submetido em: 12/10/2022

Aprovado em: 21/06/2023

Como citar: Floriano, M. D. P. (2023). Examinando os antecedentes da recuperação de serviço cocriada e sua relação com a satisfação do consumidor. *Revista Alcance (online)*, 30(1), 33-52. Doi: [https://doi.org/10.14210/alcance.v30n1\(jan/abr\).p33-52](https://doi.org/10.14210/alcance.v30n1(jan/abr).p33-52)

OPEN  ACCESS





ABSTRACT

Objective: This study aimed to investigate the impact of initial consumer involvement in service delivery and customer engagement on cocreated service recovery, and how this form of service failure resolution influences post-recovery customer satisfaction.

Design / Methodology / Approach: A descriptive research with a quantitative approach was conducted using a survey method, involving 189 Brazilian consumers from the hospitality sector. Data were analyzed using Structural Equation Modeling with Partial Least Squares (PLS) estimation.

Results: Findings demonstrate that recovery situations are not merely treatments for service process-related failures, but should be viewed as a social process wherein providers and consumers need to be engaged for mutual benefits. The results suggest that highly engaged customers who participate in the initial service delivery exhibit a greater willingness to collaborate in the recovery process.

Originality: This research investigates a typology of service failure recovery that is currently gaining popularity in studies on the subject. Additionally, it incorporates two antecedents of cocreated recovery that have been underexplored previously, especially in the Brazilian context, and that could provide pertinent information for effective failure resolutions.

Keywords: Initial involvement. Satisfaction. Engagement. Attribution of failure.

RESUMEN

Objetivo: Este estudio tuvo como objetivo investigar el impacto de la participación inicial del consumidor en la prestación del servicio y el compromiso del cliente en la recuperación del servicio creado conjuntamente, y cómo esa forma de reparación de fallas influye en la satisfacción del consumidor posterior a la recuperación.

Procedimientos Metodológicos: Se realizó una investigación descriptiva, con enfoque cuantitativo, basada en el método de encuesta, con 189 consumidores brasileños en el sector de la hostelería. Los datos fueron analizados usando el Modelado de Ecuaciones Estructurales, por estimación PLS.

Resultados: Los hallazgos demuestran que las situaciones de recuperación no son solo tratamientos para fallas resultantes del proceso de servicio, sino que deben ser vistas como un proceso social, en el que los proveedores y consumidores deben involucrarse para obtener beneficios mutuos. Los resultados nos permiten inferir que el cliente altamente comprometido que participa en la entrega inicial del servicio está más dispuesto a colaborar con el proceso de recuperación.

Originalidad: La investigación indaga en una tipología de recuperación de fallas de servicio que actualmente está ganando popularidad en los estudios sobre el tema. Además, incorpora dos antecedentes de recuperación co-creada que han sido poco explorados antes, especialmente en el contexto brasileño, y que pueden proporcionar información relevante para reparaciones eficientes de fallas.

Palabras clave: Participación inicial. Satisfacción. Compromiso. Atribución de fallas.



1. INTRODUÇÃO

A recuperação de serviços ocorre quando a organização falha em atender às expectativas dos consumidores sobre um determinado serviço, sendo compreendida como as ações da empresa para atenuar e/ou consertar as perdas sofridas pelos clientes (Hazée, Van Vaerenbergh & Armiroto, 2017). Essas ações reconciliatórias estão baseadas em três fases distintas (pré-recuperação, recuperação e pós-recuperação de serviços) que resultam no denominado por Van Vaerenbergh, Varga, de Keyser e Orsingher (2019) como jornada de recuperação de serviço.

Embora a falha e a recuperação de serviços se trate de um subcampo prolífico da ciência dos serviços (Grégoire & Mattila, 2021), é possível observar que a literatura sobre a temática concentrou seus esforços, especialmente, para compreender a fase de recuperação, mais precisamente os efeitos de estratégias de recuperação nas intenções, atitudes e comportamentos de compra dos consumidores, deixando lacunas em relação aos momentos pré e pós-recuperação de serviços (Van Vaerenbergh *et al.*, 2019).

A carência de investigações nesses domínios é ainda maior quando se busca compreender o papel dos consumidores altamente participativos na recuperação de falhas, isto é, na recuperação de serviço cocriada ou recuperação conjunta (Wei, Ang, & Anaza, 2019). A recuperação cocriada segue os preceitos da Lógica Dominante de Serviços (Lógica S-D), que estabelece que consumidores e clientes compartilham ativamente seus recursos para cocriar valor mútuo (Vargo & Lusch, 2004). Por conseguinte, a recuperação cocriada se refere ao envolvimento do consumidor na coordenação conjunta com a organização para completar a jornada de recuperação de serviços (Roggeveen, Tsiros, & Grewal, 2012). Resumidamente, trata-se da participação do cliente no processo de formação ou personalização do conteúdo da recuperação da falha de serviço (Van Vaerenbergh, Hazée, & Costers, 2018).

Bagherzadeh *et al.* (2020) elucidam que, na recuperação cocriada, as organizações buscam as preferências dos consumidores afetados para obter o melhor resultado do processo de

reparação. Atender às expectativas dos clientes é o principal objetivo dos prestadores de serviços nesse processo, visto que aqueles indivíduos esperam, não somente que as falhas sejam corrigidas, mas que as organizações contemplem suas necessidades e preferências exclusivas durante a recuperação (Hoffman & Kelley, 2000). Assim, compreende-se que os clientes estão dispostos a cocriar como forma de ter controle sobre a evolução da recuperação, aumentando sua autoestima social na relação consumidor-empresa (Guo, Lotz, Tang, & Gruen, 2016).

Estudos anteriores demonstram que a intensidade de participação dos consumidores é fundamental e impacta na avaliação e satisfação dos clientes no processo de cocriação de valor de serviços (Haumann *et al.*, 2015), sendo possível esperar que resultados semelhantes sejam percebidos em relação às falhas. Desse modo, recentemente, a recuperação cocriada tem recebido atenção dos pesquisadores (Bagherzadeh *et al.*, 2020; Park & Ha, 2022; Zhang, Yuan, & Shao, 2022; Alotaibi *et al.*, 2023), que verificaram seu impacto positivo na satisfação pós-recuperação, intenção de recompra e boca a boca positivo (Guo *et al.*, 2016; Hazée, Van Vaerenbergh, & Armiroto, 2017). Diante disso, evidencia-se que parte dos estudos se volta para compreender os impactos e as consequências imediatas da participação dos clientes na recuperação de serviço (Skourtis *et al.*, 2019; Park & Ha, 2022; Zhang, Yuan, & Shao, 2022), desconsiderando momentos anteriores, como o engajamento do consumidor com a empresa e com a entrega inicial do serviço.

Atentar-se para a participação do consumidor em momentos pré-recuperação se mostra essencial, ao se considerar que clientes que se envolvem ativamente do processo de entrega inicial de serviços tendem a ser mais abertos a colaborar com a correção de falhas, dado que desenvolvem uma percepção de responsabilidade compartilhada em relação ao serviço e, logo, em relação à falha deste (Bagherzadeh *et al.*, 2020). No entanto, ao gerarem altas expectativas de recuperação, esse envolvimento poderá ter impactos negativos, como a menor satisfação e boca a boca negativo, em caso de resultados insatisfatórios (Bagherzadeh *et al.*, 2020).



Por sua vez, o engajamento do cliente se refere a um construto pouco investigado no que concerne à relação com a recuperação de serviço cocriada, mas que vem demonstrando se tratar de um determinante importante da cocriação de valor em serviços (Cheung & To, 2021; Nangpiire, Silva, & Alves, 2022; Rather & Hollebeek, 2022; Shoukat & Ramkissoon, 2022; Dewarani & Alversia, 2023). A escolha do engajamento do cliente, enquanto uma construção capaz de incitar a participação dos consumidores na recuperação conjunta, acontece devido ao apontamento do *Marketing Science Institute* de que este conceito se trata de uma área-chave de pesquisa para a compreensão sobre o comportamento do consumidor em ambientes altamente interativos, complexos e cocriativos (Marketing Science Institute, 2010), como é o caso da recuperação de falhas de serviços.

Ao passo que a criação de uma relação entre cliente-provedor é estabelecida pela integração de recursos desses atores, premissa básica da cocriação (Roggeveen, Tsiros, & Grewal, 2012), os clientes desenvolvem maior percepção de valor sobre as suas contribuições para os processos do serviço e passam a se julgar como parte importante da empresa. Esse engajamento do cliente torna a participação do consumidor mais proativa e rápida (Jin, DiPietro, & Fan, 2020). Em vista disso, admite-se que, assim como estímulo para a participação na cocriação, o engajamento do cliente pode configurar como um incentivo ou antecedente para a adesão à recuperação de serviço cocriada, proposição a ser testada por este estudo e que contribuirá para que as organizações possam verificar estratégias eficazes de inserção dos consumidores como cocriadores em diferentes encontros de serviços.

Embora possam ser observados achados relevantes sobre fatores determinantes da recuperação de serviços cocriada, parece oportuno o aprofundamento sobre como níveis anteriores de interação entre consumidor-empresa exercem efeitos sobre a recuperação cocriada de serviços e como esta desempenha influência sobre resultados comportamentais dos consumidores. Nesse sentido, propõe-se como objetivo de estudo investigar o impacto da participação inicial do consumidor na entrega de serviço e do engajamento do cliente sobre a

recuperação de serviço cocriada, e como tal forma de reparação de falhas influi sobre a satisfação do consumidor pós-recuperação.

Considera-se que verificar o efeito de novos construtos como o engajamento sobre a recuperação de serviços permitirá a visualização de mecanismos alternativos que possam detalhar o assentimento do consumidor em participar dos processos conjuntos de recuperação de falhas de serviços. Ademais, acredita-se que a realização desta investigação poderá responder ao apelo de Van Vaerenbergh *et al.* (2019) por estudos que verifiquem se as recuperações de processos desenvolvidas em conjunto com os clientes impactam mais nos resultados relacionais do que aquelas recuperações realizadas exclusivamente pelas organizações, e que considerem as fases pré-jornada de recuperação de falhas de serviço.

Além desta introdução, o artigo está organizado de modo que, na sequência, apresentam-se a revisão da literatura e as hipóteses de estudo. Finalmente, descreve-se a metodologia, a análise dos dados e as considerações finais do estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 RECUPERAÇÃO DE SERVIÇO COCRIADA

Considerando a sua compreensão teórica, a cocriação de valor tem sido aplicada em diferentes contextos nos estudos de *marketing* e comportamento do consumidor (Galvagno & Dalli, 2014), sendo observada também como construto capaz de favorecer os conhecimentos acerca da recuperação de falhas (Dong, Evans, & Zou, 2008). No cenário das falhas de serviços, a cocriação do cliente para a recuperação é estabelecida como “a capacidade dos clientes de moldar ou personalizar o conteúdo da recuperação do serviço por meio da colaboração conjunta com o provedor” (Roggeveen, Tsiros, & Grewal, 2012, p. 772). Por conseguinte, a recuperação cocriada, ou conjunta, pode ser entendida como uma recuperação orientada para o processo, diferente das demais que estão baseadas em resultados (Bagherzadeh *et al.*, 2020).

A recuperação de falhas de serviços cocriada tem como preceito a participação



dos consumidores na reparação de problemas para a obtenção do melhor processo e, conseqüentemente, do melhor resultado, sendo que a organização ou o prestador de serviço procura priorizar as preferências do cliente, a fim de identificar as suas demandas (Bagherzadeh *et al.*, 2020). Portanto, compreende-se que na recuperação conjunta, empresa e cliente cooperam de forma ativa para maximizar os ganhos da recuperação, compartilhando seus recursos (informações, conhecimentos e habilidades) e a divisão de controle, o que torna os consumidores coprodutores de serviço (Guo *et al.*, 2016; Bagherzadeh *et al.*, 2020).

Pesquisas recentes oferecem evidências de que a recuperação conjunta promove maior percepção de justiça no tratamento oferecido pela empresa para solucionar os problemas ocorridos na entrega de serviços (Guo *et al.*, 2016; Hazée, Van Vaerenbergh, & Armirotto, 2017; Balaji *et al.*, 2018; Bagherzadeh *et al.*, 2020), mais precisamente, a dimensão processual se encontra positivamente relacionada à recuperação cocriada (Roggeveen, Tsiros, & Grewal, 2012; Xu *et al.*, 2014; Wei, Ang, & Anaza, 2019). Isso porque, ao estar diretamente inserido na recuperação do serviço adquirido e ter seus interesses envolvidos, o cliente é capaz de verificar aspectos que anteriormente estavam restritos apenas ou mais expressamente aos prestadores, atenuando potenciais incertezas e equívocos e tornando o processo de recuperação transparente, honesto e confiável (Guo *et al.*, 2016; Balaji *et al.*, 2018), o que acentua as suas avaliações sobre a competência da empresa (Wei, Ang, & Anaza, 2019).

2.2 ANTECEDENTES TEÓRICOS DA RECUPERAÇÃO DE SERVIÇO COCRIADA E HIPÓTESES DE ESTUDO

A recuperação cocriada é estabelecida como possível forma de resolver as falhas de serviço, tendo como premissa principal o envolvimento direto, ativo e em conjunto do cliente e da empresa no delineamento das melhores soluções (Roggeveen, Tsiros, & Grewal, 2012). Pesquisas recentes enfocam os efeitos dessa estratégia de recuperação para o consumidor e estabelecem alguns fatores que podem incitar o envolvimento dos consumidores

no solucionamento das falhas (Park & Ha, 2022; Zhang, Yuan, & Shao, 2022; Alotaibi *et al.*, 2023). Dentre esses fatores, o modelo proposto por este estudo considera a participação inicial na entrega de serviço e o engajamento do cliente como estímulos para a participação do indivíduo na recuperação de serviço cocriada.

Em ambientes altamente colaborativos, como os de cocriação, os processos de serviços são reflexo dos esforços conjuntos, que envolvem a troca de recursos de todos os envolvidos (Vargo & Lusch, 2004) e, conseqüentemente, melhoria da satisfação dos consumidores em razão do aumento da geração de valor e de diversos benefícios proporcionados aos clientes (Heidenreich *et al.*, 2015; Yeo, Amenuvor, & Boateng, 2021). O alto envolvimento do consumidor também aumenta a sua demanda por resultados de qualidade superior que, em caso de falhas de serviço, não são atendidos e culminam no aumento da insatisfação com a empresa e com o serviço a ser consumido (Heidenreich *et al.*, 2015).

A diferença entre as expectativas e o baixo desempenho dos serviços cocriados geram distintos processos psicológicos e julgamentos acerca do tratamento que deve ser oferecido para a recuperação da falha, sendo que os consumidores ativos na fase inicial do serviço tendem a ter maiores expectativas sobre a recuperação e maior motivação para cocriar durante tal fase (Heidenreich *et al.*, 2015; Bagherzadeh *et al.*, 2020). Os cocriadores acreditam ter informações úteis e que permitam a geração de ações corretivas às falhas, também julgando que as motivações para o fracasso da cocriação podem ser resultantes da integração de seus recursos com os da organização (Sugathan, Ranjan, & Mulky, 2017).

A participação do cliente é, portanto, um elemento central do processo de recuperação do serviço, e o grau de participação do consumidor é determinado pela forma como este se responsabiliza por falhas no serviço (Köcher & Paluch, 2019). Logo, é oportuno inferir que o consumidor assume parte da responsabilidade sobre as falhas e sobre a busca de soluções para os problemas identificados na entrega de serviço.

Outros estudos também suportam que o envolvimento do consumidor na recuperação



de falhas acentua a percepção de controle sobre a situação (Guo *et al.*, 2016; Jin, DiPietro, & Fan, 2020; Park & Ha, 2022), o que pode aumentar a disposição dos clientes para o trabalho em conjunto. Portanto, é proposto que a participação do cliente na fase inicial da entrega de serviço se trata de um fator capaz de determinar a adesão à recuperação de serviço cocriada, estando tal proposta baseada na autorresponsabilidade, aumento da expectativa com as ações corretivas e da percepção de controle do consumidor envolvido. Assim, tem-se que:

H1. A participação inicial do consumidor impacta positivamente a recuperação de serviço cocriada, de modo que quanto maior a participação do cliente na fase inicial da prestação do serviço, maior será a sua disponibilidade em contribuir para a correção da falha durante o processo de recuperação.

O segundo fator a ser considerado por este estudo diz respeito ao engajamento do cliente, que concerne ao estado motivacional do consumidor para participar das atividades interativas de uma empresa, estando dividida em cinco atributos (So, King, & Sparks, 2014). O engajamento configura a identificação do consumidor e as experiências interativas e cocriativas frequentes com uma empresa, considerando os investimentos psicológicos, emocionais e físicos que o cliente realiza na troca com o prestador de serviço (Behnam *et al.*, 2021). Brodie *et al.* (2011) esclarecem que o engajamento pode ser desenvolvido em diferentes níveis, desempenhando um importante construto na rede nomológica das relações de serviços, como envolvimento e lealdade.

O engajamento vem sendo abordado como determinante da cocriação de valor em serviços (Conduit & Chen, 2017; Nangpiire, Silva, & Alves, 2022; Rather & Hollebeek, 2022; Shoukat & Ramkissoon, 2022; Dewarani & Alversia, 2023), sendo que os profissionais se mostram interessados na possibilidade de envolver os consumidores no processo cocriativo para aumentar o valor do cliente (Nangpiire, Silva, & Alves, 2022).

O alto envolvimento do consumidor com as organizações permite a troca de informações, preferências, *feedbacks* e expectativas, que

poderão moldar a oferta de serviço. Em vista disso, o engajamento é indicado como facilitador para que os clientes cocriem de maneira eficaz com as empresas (Jaakkola & Alexander, 2014; Behnam *et al.*, 2021; Cheung & To, 2021) e com outros consumidores (Rather & Hollebeek, 2022). Cheung e To (2021) sugerem que isso tende a acontecer ao se considerar que os clientes que se encontram fortemente engajados e próximos à companhia, podem ter elevado senso de pertencimento e confiança para trocar propostas e informações, criando serviços sob medida. Além disso, verifica-se que, à medida em que o engajamento se desenvolve, maior é a propensão dos consumidores de compartilhar com outros clientes experiências e percepções positivas relacionadas à marca (Rather & Hollebeek, 2022).

Apesar de não estar diretamente associado em pesquisas anteriores sobre a recuperação de serviço conjunta, ao se considerar que o cliente engajado apresenta maior disposição para se relacionar profundamente com a empresa (So, King, & Sparks, 2014; Samala & Katkam, 2019; Behnam *et al.*, 2021), e que a recuperação cocriada configura as contribuições do consumidor na recuperação de falhas (Roggeveen, Tsiros, & Grewal, 2012), é possível supor que o cliente poderá se envolver diretamente como corresponsável pela falha e como ator capaz de auxiliar no processo de recuperação.

Por conseguinte, acredita-se que o engajamento do cliente e sua disposição em interagir com a empresa lhe proporcionará maior sensação de empoderamento e controle sobre o processo de integração de recursos, o que poderá, também, estar relacionado a maior aceitabilidade de participação na recuperação de serviços cocriada. A relação entre o engajamento e a recuperação cocriada é pouco esclarecida pela literatura, de modo que este estudo se dispõe a avaliar se o nível de engajamento do cliente pode ser um estímulo para a participação na cocriação de estratégias de recuperação. Nesse sentido, hipotetiza-se que:

H2. O engajamento do consumidor impacta positivamente a recuperação de falhas de serviço cocriada, de maneira que, quanto maior for o engajamento do cliente para com a empresa, maior será a sua disponibilidade em



contribuir para a correção da falha durante o processo de recuperação.

A teoria da atribuição prevê que o indivíduo busca descobrir as motivações que levaram a ocorrência de determinado evento para compreender o porquê de ele ter acontecido (Weiner, 1985), sobretudo em relação às experiências que oferecem resultados negativos (Choi & Matilla, 2008). Além disso, a atribuição ajuda na elaboração do nível de engajamento e comportamento do consumidor frente à empresa, de modo a oferecer apoio e compreensão sobre o futuro relacionamento com a marca e percepções de controle (Weiner, 1985).

Em relação a produtos e serviços coproduzidos com recursos dos consumidores, as falhas de serviço têm enfatizado a geração de atribuições internas à medida em que os clientes empregam seus recursos internos, tais como esforços físicos, financeiros, habilidades e conhecimentos, durante a interação com a empresa, o que lhes confere parte da responsabilidade pela ocorrência de falhas (Heidenreich *et al.*, 2015; Sugathan, Ranjan, & Mulky, 2017; Sugathan & Ranjan, 2020).

Em contextos de cocriação, a justificativa e o esclarecimento sobre o fracasso da entrega de serviço são mais perceptíveis para o consumidor, dado o seu envolvimento direto na troca de informações e criação do serviço (Sugathan, Ranjan, & Mulky, 2017). O emprego de recursos *operants* (Vargo e Lusch, 2004), eleva o julgamento do consumidor quanto à sua importância na construção da oferta, o que aumenta a relevância desses recursos e a disponibilidade do cliente em atribuir à sua própria falta de habilidades ou de esforços a ocorrência de adversidades no processo de serviço (Sugathan, Ranjan, & Mulky, 2017). Da mesma forma, é possível considerar que, conforme as interações com os consumidores aumentam, maior é a probabilidade de que eles compreendam os recursos e os esforços exercidos pela empresa para solucionar as falhas, ocasionando menos insatisfação em relação à organização (Park & Ha, 2022).

A cocriação permite que o consumidor tenha maior identificação e comprometimento com o serviço em que está colaborando, bem como acentua a percepção de propriedade

daquilo que está adquirindo, garantindo o engajamento e associação entre a história do produto e pessoal do consumidor (Jaakkola & Alexander, 2014). Isso posto, torna-se evidente que a cocriação de serviços altera a atribuição de falha da empresa para o cliente, em que este se mostra disposto a assumir a responsabilidade pelo fracasso e para contribuir em ações futuras de colaboração com a empresa (Sugathan, Ranjan, & Mulky, 2017). Diante do exposto, este estudo propõe que:

H3. A atribuição de culpa modera o efeito do engajamento do cliente sobre a recuperação de serviço cocriada, de modo que os consumidores que julgam a falha de serviço como resultante da sua colaboração com a empresa, estão mais dispostos a se envolver na cocriação da recuperação de serviço.

No contexto do gerenciamento de falhas de serviços, a satisfação compreende um elemento de ligação entre a avaliação sobre a recuperação e os comportamentos pós-reclamação (Santos & Fernandes, 2008). A satisfação com a recuperação ocorre a partir da avaliação do consumidor de que suas reclamações foram atendidas a partir de um processo coerente, ágil e que permite o resultado mais adequado, ou seja, resulta das avaliações da recuperação de serviços (Bagherzadeh *et al.*, 2020; Sidhu, Ong, & Balaji, 2023). Neste estudo, seguindo a investigação de Shams *et al.* (2020), a satisfação com a recuperação se trata do sentimento afetivo geral do consumidor em relação ao processo adotado pela empresa e aos resultados de recuperação de uma falha de serviço.

Em relação à recuperação cocriada, Cheung e To (2016) esclarecem que a satisfação do consumidor aumenta quando a organização oportuniza a sua participação no processo de reparação das falhas, dado que essa forma de recuperação é vista como uma alternativa geradora de resultados mais justos (Hazée, Van Vaerenbergh, & Armiroto, 2017). Além disso, quando o consumidor participa ativamente no processo de entrega do serviço, este percebe seu envolvimento como altamente valioso, o que eleva sua habilidade de compreensão sobre a ocorrência de falhas e produz maior nível de satisfação (Yi *et al.*, 2021), tal fundamento é



igualmente aplicado ao contexto de recuperação conjunta, em que o consumidor passa a ter maior clareza sobre as motivações e estratégias de recuperação, ampliando sua satisfação com o serviço (Dong, Evans, & Zou, 2008).

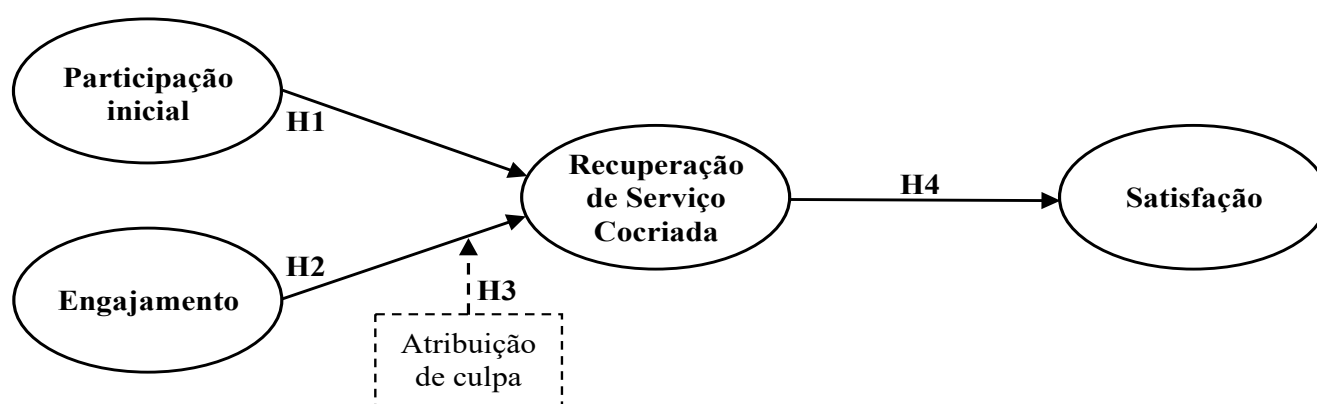
Outrossim, a recuperação cocriada é vista enquanto uma ação positiva da organização, o que acaba proporcionando julgamentos favoráveis dos consumidores, que acreditam ter recebido a melhor solução para o problema em questão. Logo, a recuperação cocriada, especialmente a iniciada pela própria empresa (Xu *et al.*, 2014), pode influenciar positivamente os resultados

dos consumidores (Hazée, Van Vaerenbergh, & Armirotto, 2017; Bagherzadeh *et al.*, 2020). Com base nessas colocações, a seguinte hipótese de estudo é proposta:

H4. A recuperação de serviço cocriada impacta positivamente a satisfação do consumidor pós-recuperação.

Com base nas hipóteses apresentadas, propõe-se o seguinte modelo conceitual:

Figura 1.



Modelo conceitual

3. METODOLOGIA

Tendo como finalidade atender ao objetivo, realizou-se uma pesquisa descritiva e de abordagem quantitativa, executada por uma *survey* (Hair *et al.*, 2014). Como unidade de análise, a pesquisa foi realizada com consumidores do setor de hospitalidade, que abrange os ramos do turismo e hotelaria. Esse contexto foi selecionado, tendo em vista estudos anteriores, que apontam que as falhas de serviços são observadas como ocorrências comuns no setor de hospitalidade (Xu *et al.*, 2014; Shams *et al.*, 2020), muito em razão da natureza intangível, da variabilidade e do contato intenso entre clientes e funcionários desses serviços (Koc, 2019). São exemplos de falhas comuns nesse setor e que exigem a melhoria contínua do desempenho para recuperação: problemas de *check-in/check-out*, quartos indisponíveis durante o *check-in*, quartos sujos, serviços indisponíveis durante a estadia do consumidor, problemas com reservas feitas pela internet, etc. (Lee, Singh, & Chan, 2011).

A escolha do setor de hospitalidade também elimina a possibilidade de a recuperação ser realizada unicamente pelos próprios consumidores, como em caso de entregas de serviço baseadas no autoatendimento, ou pela própria empresa (Xu *et al.*, 2014). Além disso, esse contexto exige que o consumidor se relacione intensamente com a entrega do serviço a partir do compartilhamento de suas necessidades, opiniões e outras formas de integração de recursos, facilitando a mensuração das percepções e do comportamento de participação inicial dos clientes na entrega de serviços.

Considerando a expressiva população de consumidores do setor selecionado, a pesquisa buscou encontrar informações que possam explicar o fenômeno por meio de uma amostra. Portanto, o estudo teve como método de seleção a amostragem não probabilística por conveniência (Hair *et al.*, 2014). A coleta das informações ocorreu a partir da aplicação de



questionários *on-line* por meio da plataforma Google Forms. Para alcançar a população-alvo, o *link* de acesso à pesquisa foi disseminado em grupos de turismo, hospedagem e hospitalidade na rede social Facebook, visto que, nesses ambientes, diferentes perfis de consumidores podem ser verificados.

Para responder à pesquisa, os indivíduos deveriam consumir serviços do setor de hospitalidade com frequência regular. Desse modo, para garantir que tal critério para a constituição da amostra fosse alcançado, foi inserida uma questão filtro, no início do questionário, para identificar se os participantes eram consumidores de serviços do setor de hospitalidade. Aqueles que responderam positivamente foram convidados a prosseguir com a pesquisa.

Como instrumento de pesquisa, empregou-se um questionário autoadministrado, composto por 19 questões objetivas e constituídas por escalas aplicadas em estudos anteriores, por três questões de perfil demográfico e pela questão filtro. Considerando o modelo conceitual, embora este estudo não se caracterize como de *design* experimental, optou-se pela construção de um instrumento baseado em um cenário de consumo do setor de hospitalidade, de modo que os respondentes pudessem estar inseridos na situação investigada para que consigam relacionar com as suas experiências.

Assim, a exemplo e adaptação de estudos anteriores (Sugathan, Ranjan, & Mulky, 2017; Bagherzadeh *et al.*, 2020), os respondentes foram convidados a se imaginar em um cenário de escolha de um pacote de viagens para férias em família, sendo descrito todo processo inicial de construção do serviço a ser consumido, como opções de customização para que o cliente pudesse indicar suas preferências. Após a realização da compra, os consumidores eram alertados de que necessitavam entrar em contato com a empresa para a conferência da reserva.

Antes de responderem as questões do instrumento, solicitou-se que, para determinar as suas respostas, os participantes considerassem uma empresa do setor de turismo a qual costumavam realizar suas compras. Isso porque, levando em consideração que o engajamento

do cliente se trata do estado motivacional do consumidor para participar de atividades interativas de uma empresa (So, King, & Sparks, 2014), era essencial que, ao responder a pesquisa, o participante considerasse suas experiências passadas com uma empresa real a qual pode ter um relacionamento mais duradouro. Com isso, buscou-se garantir que as opiniões dos respondentes pudessem, de fato, equivaler ao seu posicionamento frente a uma empresa com a qual apresente certo nível de engajamento.

Na sequência, quatro questões adaptadas do estudo de Bagherzadeh *et al.* (2020) foram apresentadas para mensurar a participação inicial na entrega do serviço. Por sua vez, cinco itens adaptados da escala de Hollebeek, Glynn, & Brodie (2014) foram utilizados para verificar o engajamento do consumidor em relação à agência de turismo. Posteriormente, o questionário apresenta a situação de falha do serviço, representada pelo erro na reserva da acomodação em que o cliente ficaria hospedado com a sua família, ocorrida em razão de problemas no *site* da agência e acentuada pela falta do contato que o consumidor necessitava fazer com a empresa para a confirmação da reserva. Frente à essa falha, os respondentes foram solicitados a indicar suas percepções sobre o culpado do problema ter acontecido (empresa ou própria do consumidor) e sobre a disposição para participar da resolução do problema.

Ainda nessa etapa, os respondentes foram solicitados a indicar o quanto a situação de falha apresentada pode ocorrer realmente durante a contratação de serviços de hospitalidade. Assim, os participantes avaliaram, por meio de uma escala de cinco pontos de concordância, a seguinte afirmativa: "Há grandes chances de a situação apresentada acontecer durante uma contratação *on-line* de pacotes de viagem". Essa questão serviu para checar se os respondentes observam a falha como uma possibilidade verídica, com isso, buscou-se aumentar a validade interna da pesquisa.

Em seguida, considerando a possibilidade de o consumidor colaborar com a escolha de uma solução para o problema descrito na situação hipotética, cinco questões foram usadas para mensurar a disposição dos respondentes de



participar da recuperação de serviço cocriada, os itens foram adaptados de Dong, Evans, & Zou (2008). Por fim, após a descrição da solução encontrada para a falha, foram expostas quatro questões para mensurar a satisfação pós-recuperação (Bagherzadeh *et al.*, 2020). A mensuração dos construtos ocorreu por meio de escalas tipo *Likert* de cinco pontos de concordância.

Importante destacar que as adaptações das escalas empregadas no estudo compreenderam o processo de adaptação transcultural dos instrumentos de pesquisa (tradução, síntese, tradução reversa, avaliação do especialista na área de *marketing* e pré-teste de equivalência), seguindo os preceitos de Beaton *et al.* (2000), e na alteração da unidade de análise. Portanto, além da tradução para o português brasileiro, as escalas foram contextualizadas para mensurar as percepções dos respondentes acerca dos serviços de hospitalidade, especificamente, sobre a contratação *on-line* de pacotes de viagem.

Anteriormente à pesquisa de campo, realizou-se um pré-teste com pesquisadores de *marketing*, que sinalizaram a necessidade de alteração da redação de alguns itens. Após revisão dos apontamentos e mudanças necessárias, foi realizado um estudo piloto com 32 consumidores com perfil próximo ao desejado para o estudo, de modo que o instrumento de coleta fosse criteriosamente avaliado e para que consistências internas das escalas fossem avaliadas. Após resultados satisfatórios, o questionário final foi utilizado para a pesquisa de campo.

Para a seleção da amostra, adotou-se o critério sugerido por Hair *et al.* (2005) que prevê, como regra prática para a análise de caminhos estruturais, a escolha de dez observações por variável do instrumento de pesquisa. Nesse sentido, com base nas 18 variáveis utilizadas para mensurar os constructos do modelo estrutural, determinou-se a coleta de uma base de dados com, no mínimo, 180 questionários. A coleta de dados foi realizada durante o período de um mês, e, ao final, 202 respostas foram obtidas.

As informações foram analisadas por meio dos *softwares* IBM SPSS 22.0 e SmartPLS 3.3.7. As características demográficas dos participantes foram analisadas pela estatística descritiva. Antes

da análise do modelo estrutural, avaliou-se a existência de dados ausentes (*missing values*), de modo que foram identificadas dez respostas que precisavam ser excluídas da análise. Ademais, por meio da medida de D^2 de *Mahalanobis*, verificou-se a inexistência de observações atípicas, uma vez que foram encontrados p-valores inferiores a 0,05. A normalidade dos dados foi analisada pelo teste de Shapiro-Wilk, que resultou em um valor de $p < 0,05$ (estatística calculada = 0,854; $p = 0,001$) e indicou a rejeição da hipótese nula de normalidade.

A partir desses resultados, observou-se a necessidade do emprego de um teste não paramétrico para garantir maior segurança na análise do modelo estrutural. Nesse sentido, selecionou-se a Modelagem de Caminho por Mínimos Quadrados Parciais (PLS) para analisar o modelo de medição e testar as hipóteses propostas pelo estudo. A abordagem PLS é comumente utilizada para modelos compostos por dados não aderentes a uma distribuição normal, e também foi empregada por este estudo, em razão de permitir a estimativa simultânea de múltiplos relacionamentos preditivos entre uma ou mais variáveis independentes e diferentes variáveis dependentes (Hair Jr., Sarstedt, Hopkins & Kuppelwieser, 2014). Ademais, a abordagem PLS permitiu avaliar se o efeito do engajamento do cliente sobre a recuperação de serviço cocriada é alterado em razão da atribuição de culpa (H3), para isso, utilizou-se a técnica de Análise Multigrupo, sendo que a amostra foi dividida em dois subgrupos de respondentes, são eles: 0 – consumidores que atribuem a culpa da falha a si próprio e 1 – consumidores que atribuem a culpa da falha à empresa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir da pesquisa de campo, 202 observações foram alcançadas. Dessas respostas, três participantes informaram não consumir serviços do setor de hospitalidade com frequência regular, e, por isso, foram retirados da análise. Além disso, conforme anteriormente destacado, verificou-se a presença de dados ausentes em dez observações, que também foram excluídas da análise. Assim, a amostra final do estudo foi composta de 189 observações.



4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

A amostra do estudo foi composta por 90 respondentes do sexo feminino (47,6%) e pelo mesmo número de indivíduos do sexo masculino (90), os outros 4,8% representam as pessoas que não identificaram sua classificação de gênero. Concernente à idade, a amostra do estudo variou entre indivíduos com 18 e 61 anos, sendo as faixas etárias mais predominantes aquelas que representam consumidores de 21 a 30, com 102 respondentes (54%). Além disso, 49,2% possuía como escolaridade o ensino médio completo, enquanto 44 respondentes eram pós-graduados (23,3%) e 27,5% possuíam o ensino superior completo.

4.2. MODELO DE MEDIÇÃO

Os resultados para o modelo de medição, em uma primeira versão, demonstraram que o modelo requeria alguns ajustes, uma vez que duas variáveis possuíam cargas fatoriais inferiores ao valor padrão mínimo, isto é, 0,50. Nesse sentido, uma variável do constructo "Participação Inicial" (Considero que me envolvo muito nas decisões

de como os serviços que estou contratando devem ser prestados) e uma da variável latente "Satisfação Pós-Recuperação" (Acredito que tive controle sobre o resultado recebido para o problema enfrentado no hotel) foram eliminadas. Posteriormente, todas as variáveis apresentaram carregamentos acima do limite aceitável.

Os valores de confiabilidade composta (CR) e o Alfa de *Cronbach* de cada constructo foram superiores ao valor crítico de 0,70, recomendado por Hair *et al.* (2019) para ambos os índices. Da mesma forma, a medida de confiabilidade específica para o contexto da PLS_SEM, isto é, o índice rho_A (Dijkstra & Henseler, 2015), foi superior ao valor mínimo de 0,70 em todas as variáveis latentes. Concernente à variância média extraída (AVE), todos os constructos ultrapassaram o valor de 0,50. Os índices apresentados asseguram a confiabilidade e a validade convergente do modelo (Tabela 1).

Tabela 1.
Avaliação das medidas

Item	Carga	AVE	CR	rho_A	α
Participação Inicial	-	0,782	0,915	0,929	0,865
Considero que passo muito tempo compartilhando informações sobre minhas necessidades e opiniões enquanto faço contratações de pacotes de viagens.	0,886				
Eu me esforço muito para expressar e buscar as melhores formas de atender às minhas necessidades pessoais durante a contratação de pacotes de viagens.	0,931				
Acredito ter um alto nível de participação ao fazer contratações de pacotes de viagens.	0,834				
Engajamento	-	0.500	0.830	0.732	0.890
Quando quero fazer a contratação de pacotes de viagens, penso em realizar a compra nesta empresa por já ter um relacionamento com ela.	0,650				
Usar os serviços desta empresa estimula meu interesse em aprender mais sobre ela.	0,600				
Eu uso mais produtos (pacotes de viagens) desta empresa em comparação com os oferecidos por outras empresas.	0,730				
Adquirir produtos desta empresa (pacotes de viagens) me proporciona bons sentimentos.	0,781				
Tenho orgulho de adquirir produtos (pacotes de viagens) desta empresa.	0,756				



Recuperação Cocriada	-	0,693	0,917	0,902	0,883
Pretendo retificar o erro da minha reserva em conjunto com o hotel.	0,589				
Acho a minha participação na escolha de uma solução para o erro em minha reserva de hotel a melhor solução.	0,868				
Estou disposto(a) a contribuir com informações e sugestões para que seja possível solucionar o erro em minha reserva.	0,874				
Estou disposto(a) a colaborar com meu tempo para que seja possível solucionar o erro em minha reserva.	0,893				
Acho indispensável minha participação na escolha de uma solução para o erro em minha reserva de hotel.	0,897				
Satisfação Pós-Recuperação	-	0,824	0,933	0,904	0,893
Estou satisfeito(a) com a maneira como meu problema foi tratado e resolvido.	0,863				
Estou satisfeito(a) com o tratamento dado pelos funcionários a mim e a minha família.	0,935				
Estou satisfeito(a) com o procedimento (forma de trabalhar) e os recursos usados para resolver o problema (consulta em outros hotéis da rede).	0,923				

A validade discriminante das medidas foi determinada pelos critérios de Fornell e Larcker (1981) e razão HTMT, para que se pudesse verificar se cada constructo reflexivo tem as relações mais fortes com seus próprios indicadores. Conforme a Tabela 2, a raiz quadrada da AVE de cada constructo foi mais significativa do que a

correlação entre qualquer par de fatores. Em relação ao HTMT, seguindo as recomendações de Hair *et al.* (2019) para construções conceitualmente diferentes, verificou-se que as correlações entre os constructos estava abaixo de 0,85, confirmando a validade discriminante do modelo.

Tabela 2.

Validade discriminante dos constructos

	Fornell-Larcker				HTMT			
	(1)	(2)	(3)	(4)	(1)	(2)	(3)	(4)
Participação Inicial (1)	0,884				-			
Engajamento (2)	-0,012	0,707			0,147	-		
Recuperação Cocriada (3)	0,169	0,540	0,833		0,178	0,590	-	
Satisfação (4)	0,112	0,441	0,783	0,908	0,119	0,475	0,871	-

Na sequência, analisam-se os resultados das hipóteses propostas pelo estudo.

4.3. MODELO ESTRUTURAL E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para estimar o modelo, adotou-se o método de *Bootstrapping* com 5.000 reamostragens. A qualidade do modelo foi determinada pelo SRMR, NFI e RMS_Theta. Os valores de SRMR abaixo de 0,08 significam que os dados se ajustam ao modelo, índices RMS_Theta abaixo de 0,12 indicam um modelo bem ajustado (Henseler

et al., 2014), enquanto, para NFI, os valores mais próximos de 1 indicam melhor ajuste. Conforme apontado na Tabela 3, os indicadores de ajuste demonstram a qualidade do modelo.

O valor do coeficiente de determinação indicou que a participação inicial e o engajamento do consumidor, em conjunto, explicam 32,3% da variância da recuperação de serviço cocriada, enquanto a recuperação de serviço cocriada explica 61,3% da variação da satisfação pós-recuperação. Os valores verificados para os coeficientes de determinação (Tabela 3) demonstram relações moderadas entre os constructos (Hair *et al.*, 2019).



Tabela 3.
Resultado do modelo estrutural

Relação	β	t-valor	p-valor	R ²
H1. Participação Inicial → Recuperação de serviço cocriada	0,176	2,563	0,010	0,323
H2. Engajamento → Recuperação de serviço cocriada	0,543	9,080	0,001	
H4. Recuperação de serviço cocriada → Satisfação	0,783	20,752	0,001	0,613

Nota: Indicadores de ajuste de qualidade – SRMR = 0,08; NFI = 0,80; RMS_Theta = 0,11.

Concernente ao teste de hipótese, os resultados do PLS-SEM (Tabela 3) comprovam empiricamente que a participação inicial do consumidor na entrega do serviço tem efeitos positivos e significativos sobre a recuperação cocriada ($\beta = 0,176$, t-valor = 2,563; $p < 0,010$), portanto, a H1 do modelo foi suportada. A participação do cliente se refere ao grau em que os consumidores estão envolvidos, por meio de seus recursos, no desenvolvimento e entrega de serviços (Zhang & Shao, 2018), e, nos últimos anos, esse constructo tem atraído interesse de profissionais de *marketing* e acadêmicos, ao estar associado com o aumento de relacionamentos psicológicos e emocionais do público-alvo (Betzing, Kurtz, & Becker, 2020).

No contexto da recuperação de falhas, os resultados aqui evidenciados permitem a inferência de que, quanto maior a participação do cliente na fase inicial da prestação de serviço, maior será a sua disponibilidade em contribuir com a correção de falha durante o processo de recuperação. Esse resultado pode ser decorrente da percepção dos clientes de que o seu envolvimento com o serviço, a partir da aplicação de seus conhecimentos, informações e habilidades, garantirá maior equilíbrio de poder e controle entre consumidores e colaboradores sobre a situação-problema (Guo *et al.*, 2016; Jin, DiPietro & Fan, 2020), o que, por sua vez, aumentará a disposição do cliente em trabalhar em conjunto com a organização para solucionar falhas decorrentes do processo de serviço.

Köcher & Paluch (2019) verificaram que consumidores ativos durante o processo de prestação de serviço tendem a reagir de maneira menos negativa quando resultados insatisfatórios ocorrem. Os autores ainda verificaram que mesmo diminuindo o nível de satisfação geral em relação ao serviço, quando comparado às pessoas que não participaram do processo colaborativo, o cliente que trabalha

em conjunto para a efetuação do serviço tem mais intenção de utilizá-lo novamente. Assim, é possível reconhecer que os consumidores que participam da entrega do serviço assumem (atribuição interna) parte da responsabilidade pelas falhas ocorridas (Köcher & Paluch, 2019), e isso ocasiona o maior envolvimento em busca de soluções para os problemas identificados na entrega de serviço.

Outrossim, ao se considerar que a disposição dos indivíduos em participar dos processos iniciais da entrega dos serviços é determinada pelos vínculos sociais e estruturais, isto é, pelo grau em que o consumidor busca interagir e se integrar com a organização e com os seus colaboradores e a maneira com que a empresa fortalece suas relações com seus clientes (Yi *et al.*, 2021), é possível considerar que a presença ativa desde a fase inicial do serviço poderá ser útil para despertar a atenção do cliente e provocar reações favoráveis no que concerne a contribuir na criação de soluções para falhas e problemas experienciados durante o serviço.

Do mesmo modo que a participação inicial, o engajamento do cliente impactou positiva e significativamente a disponibilidade do consumidor de participar do processo de recuperação cocriada ($\beta = 0,543$, t-valor = 9,080; $p < 0,001$), confirmando a relação proposta na H2. Ademais, considerando os coeficientes de caminho (β), pode-se afirmar que o engajamento do cliente possui a relação mais representativa com a estratégia de recuperação cocriada.

O engajamento representa o estado motivacional do consumidor para participar das atividades interativas de uma organização (So, King, & Sparks, 2014), reconhecendo-se que um indivíduo altamente engajado é mais propenso a colaborar com a empresa, a fim de melhorar a sua relação com os prestadores de serviços, aprimorar suas experiências e construir valor mútuo (Cheung & To, 2016; Cheung &



To, 2021). Nesse sentido, é plausível observar que um cliente engajado valoriza manter seu relacionamento com a empresa de modo ativo e constante, de modo a sustentar vínculos emocionais com os fornecedores. Outrossim, sabe-se que consumidores mais engajados e envolvidos apresentam também maior tendência de cocriar com a empresa (Dewarani & Alversia, 2023).

Da mesma forma, é possível considerar que processos de coprodução podem satisfazer as necessidades relacionais, verificando-se nesta pesquisa, a partir do impacto positivo do engajamento sobre a recuperação de serviço cocriada, que clientes com necessidades relacionais mais acentuadas podem almejar trabalhar em conjunto com o provedor para alcançar soluções que aumentem a percepção de justiça e que melhorem efetivamente a situação de falha vivenciada (Ringberg *et al.*, 2007), ao mesmo tempo em que intensificam suas relações com os prestadores. Corroborando, Hoffman e Kelley (2000) e Wei, Ang e Anaza (2019) elucidam que a personalização das respostas às falhas e aproximação dos consumidores afetados nesse processo se tornam fundamentais a partir da importância direcionada pelo cliente ao vínculo emocional com a empresa, aspectos que podem subsidiar os resultados deste estudo.

Portanto, sabendo-se que pessoas fortemente engajadas apresentam alto senso de pertencimento e confiança para a troca de recursos com os prestadores de serviços (Behnam *et al.*, 2021; Cheung & To, 2021), e que a recuperação conjunta demanda a contribuição ativa e relacionamento profundo com a empresa (Roggeveen, Tsiross, & Grewal, 2012), foi possível comprovar que, quanto maior for o engajamento do cliente para com a empresa, maior será a sua disponibilidade em contribuir para a correção da falha durante o processo de recuperação.

Em relação à H4 do modelo, constatou-se que a recuperação de serviço cocriada apresentou efeitos positivos sobre a satisfação pós-recuperação ($\beta = 0,783$, t-valor = 20,752; $p < 0,001$). Esse resultado é semelhante a investigações anteriores realizadas com outras populações (Dong, Evans, & Zou, 2008; Cheung & To, 2016; Hazée, Van Vaerenbergh, & Armiroto, 2017).

Os estudos que consideram o envolvimento do consumidor durante a recuperação de serviços indicam que a participação dos clientes nesse processo faz com que estes julguem as soluções que receberam como as mais favoráveis para as falhas (Hazée, Van Vaerenbergh, & Armiroto, 2017), culminando em maior percepção de justiça e satisfação com o serviço (Dong, Evans, & Zou, 2008; Cheung & To, 2016; Van Vaerenbergh, Hazée, & Costers, 2018). Isso porque, os consumidores envolvidos em processos de produção de soluções percebem o aumento de suas habilidades em relação ao serviço (Dong, Evans, & Zou, 2008). Além disso, a participação ativa do cliente aciona um fator crucial e determinante das respostas afetivas e comportamentais dos consumidores na recuperação, isto é, a percepção de controle (Jin, DiPietro, & Fan, 2020), que irá moldar as avaliações de justiça em relação à forma com que a falha foi resolvida, acentuando a satisfação desses indivíduos. Portanto, esta pesquisa corrobora com o conhecimento anterior de que a recuperação de serviço cocriada impacta positivamente a satisfação do consumidor pós-recuperação.

Finalmente, para que se pudesse identificar o efeito da atribuição de culpa sobre a relação entre o engajamento do cliente e a recuperação de serviço cocriada, realizou-se uma análise multigrupo por mínimos quadrados parciais (PLS-MGA). A MGA foi efetuada para o modelo proposto considerando como variável moderadora a atribuição de culpa. Os dois grupos analisados foram divididos entre os consumidores que atribuem a culpa da falha a si próprio, que corresponderam a 77 respondentes, e aqueles consumidores que atribuem a culpa da falha à empresa prestadora do serviço, que representaram 112 observações. Os valores obtidos podem ser observados na Tabela 4.



Tabela 4.
Resultado da análise multigrupo (MGA)

	Coef. CONS	Coef. EMP	t-valor CONS	t-valor EMP	p-valor CONS	p-valor EMP	Dif. Coef. (CONS vs EMP)	p-valor PLS-MGA (CONS vs EMP)
H3	0,676	0,512	12,957	3,686	0,001	0,001	0,164	0,044

Legenda: CONS – Consumidor; EMP – Empresa.

Constatou-se que, tanto os consumidores que direcionaram a responsabilidade pela falha a si próprio, quanto aqueles que acreditam que a culpada pela falha foi a organização prestadora do serviço apresentaram coeficientes significativos e positivos na relação proposta ($t > 1,96$; $p < 0,05$). Os resultados também demonstraram que existe diferença significativa entre os consumidores que atribuem a culpa da falha a si próprio e aqueles que conferem a culpa à empresa de turismo ($p = 0,04$).

Quando considerados os valores dos coeficientes de caminho, observa-se que os respondentes que julgaram a falha de serviço como resultante da sua colaboração com a empresa, estavam mais dispostos a se envolver na cocriação da recuperação de serviços em razão de seu engajamento com o prestador de serviço ($\beta = 0,676$), oferecendo suporte estatístico para a H3 do estudo.

Em contextos de alta participação, como no caso de serviços em que os clientes se mostram fortemente engajados com a organização, o consumidor contribui para a entrega e personalização do serviço através da inclusão de seus recursos, e ao observar a ocorrência de uma falha no serviço em que colaborou com suas competências, o cliente tende a atribuir o fracasso da cocriação ao seu envolvimento (Sugathan, Ranjan, & Mulky, 2017). Consequentemente, essa atribuição de falha interna resulta no aumento da expectativa sobre a recuperação, assim como acentua a motivação do consumidor para cocriar durante o processo (Heidenreich *et al.*, 2015; Sugathan, Ranjan, & Mulky, 2017).

Por conseguinte, ao se verificar o efeito moderador da atribuição de culpa sobre a relação entre o engajamento do cliente e a recuperação de serviço cocriada, é razoável supor que o engajamento do cliente com a empresa

eleva seu julgamento sobre a sua importância no desenvolvimento e efetivação do serviço, ao mesmo tempo em que garante maior percepção de responsabilidade sobre possíveis problemas (Sugathan, Ranjan, & Mulky, 2017). E o processo cocriativo, representado pela recuperação conjunta, estimula o maior comprometimento desse indivíduo com as soluções para as falhas experienciadas.

5. CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo investigar o impacto da participação inicial do consumidor na entrega de serviço e do engajamento do cliente sobre a recuperação de serviço cocriada, e como tal forma de reparação de falhas influi sobre a satisfação do consumidor pós-recuperação. Após a pesquisa de campo, as hipóteses foram suportadas, evidenciando os fatores que afetam a disposição dos clientes de participar da recuperação de serviços.

As descobertas discutidas indicam algumas contribuições para o campo de estudo de recuperação de falhas de serviço e *marketing* de relacionamento. Teoricamente, este estudo incorpora dois antecedentes da recuperação conjunta que haviam sido pouco explorados anteriormente. Os achados demonstram que as situações de recuperação não se tratam apenas de tratamentos para falhas decorrentes do processo de serviço, mas devem ser observadas como um processo social, em que os prestadores e consumidores precisam estar envolvidos para a obtenção de benefícios mútuos.

Ao analisar a participação na fase inicial do serviço e o engajamento do cliente, verifica-se que as empresas de serviço devem priorizar constantemente a realização de atividades cooperativas entre provedores e consumidores,



sendo que, quanto mais envolvido o cliente estiver com a empresa, mais chances de participar do processo de recuperação de falhas. Os resultados observados também permitem inferir que a participação conjunta do consumidor para solucionar as falhas garantem o aumento da sua satisfação pós-recuperação, o que poderá incentivar a recompra e a fidelidade dos clientes.

Os constructos empregados no modelo teórico relacionam-se a aspectos relacionais, indicando que anterior ao planejamento de estratégias e compensações para falhas, as organizações necessitam trabalhar fortemente indicadores centrados no cliente, tais como comprometimento e engajamento, para garantir a satisfação plena de seus clientes. Consequentemente, o bom relacionamento poderá aumentar a disposição dos consumidores em oferecer contribuições voluntárias, bem como a aplicação de seus recursos em situações conflituosas.

Portanto, gerencialmente, os profissionais de *marketing* devem trabalhar e desenvolver capacidades organizacionais para que os colaboradores possam identificar os perfis de clientes, considerando o nível de participação do cliente, desde a fase inicial do serviço e o grau de engajamento desse consumidor com a empresa. Isso garantirá que a organização possa indicar, de forma correta, qual a modalidade de recuperação mais eficiente para cada tipo de cliente, reconhecendo-se que, possivelmente, consumidores que ainda não possuem vínculos com a empresa terão menos pretensão de participar do processo cocriativo e os resultados dessa estratégia poderão não ser tão elevados para essas pessoas. Ainda, é possível que a organização estabeleça diferentes modelos de recuperação cocriada, a partir dos graus de relacionamento com os seus clientes.

Além disso, ao se reconhecer o impacto da participação inicial e do engajamento na recuperação de serviço cocriada e, conseqüentemente, na satisfação pós-recuperação, mostra-se evidente que os gerentes e demais profissionais de *marketing* e gestão devem evidenciar aos consumidores que a sua participação é valorizada e reconhecida como impactante para a empresa.

Por exemplo, a empresa pode utilizar as suas páginas nas redes sociais digitais para realizar campanhas publicitárias que ilustrem como, em oportunidades anteriores, a participação de outros clientes contribuiu para a melhoria das operações de serviços da empresa e para as experiências de outros consumidores. Com isso, a organização evidenciará a importância dada as percepções e demandas dos consumidores em seus processos e, possivelmente, poderá aumentar a participação dos consumidores em diferentes encontros de serviço.

Embora o objetivo deste estudo tenha sido alcançado, algumas limitações e sugestões para estudos futuros devem ser destacadas. Inicialmente, considerando que os dados utilizados pela investigação foram obtidos por meio de pesquisa transversal e autorrelatos dos próprios participantes, inferências causais não devem ser realizadas com base nos resultados. Por conseguinte, pesquisas com *design* experimental podem ser empregadas para completar e aprofundar as descobertas apontadas.

Ainda que o estudo tenha identificado a relação entre a recuperação cocriada e a satisfação, os tipos de compensações não foram considerados para que se pudesse analisar se tais estratégias exercem efeitos distintos sobre a recuperação conjunta e as suas influências sobre a satisfação dos consumidores. Limitação que pode ser suprida por pesquisas futuras.

Importante também destacar que este artigo foi realizado com uma amostra de conveniência e até certo ponto homogênea. Dessa forma, os achados não podem ser generalizados. Em oportunidades futuras, novas pesquisas devem ser realizadas com uma parcela maior da população, de modo que se possa compreender com mais profundidade a recuperação conjunta. Ademais, variáveis demográficas, como o nível de escolaridade, gênero e idade, não foram consideradas e controladas no modelo, tratando-se de uma limitação deste estudo. O impacto das variáveis demográficas na recuperação de serviços cocriada poderá ser aprofundado em outras pesquisas.

Outros fatores que não foram considerados nesta investigação são o papel dos colaboradores durante o processo de recuperação de falhas de



serviço e como a confiança do funcionário na organização impacta a recuperação de serviço cocriada. Sabe-se da importância da participação dos clientes na cocriação de valor, mas também é reconhecido que nem todos os consumidores possuem os recursos necessários para melhorar os processos de serviço (Boadi *et al.* 2020), o que pode resultar na codestruição de valor durante a recuperação de falhas. Frente a isso, as organizações esperam que os seus colaboradores engajem e capacitem os clientes para cocriar valor (Boadi *et al.*, 2022). Contudo, com base nas elevadas expectativas das empresas sobre o papel dos funcionários, estes poderão adotar comportamentos problemáticos durante as falhas e recuperações de serviços (Boadi *et al.*, 2022).

Os aspectos comportamentais dos funcionários, como a sua credibilidade, benevolência e lealdade, estão positivamente relacionados com a participação voluntária dos clientes (Bove *et al.*, 2009). Do mesmo modo, verifica-se que a participação dos clientes poderá aumentar o estresse dos colaboradores e dificultar a satisfação dessas pessoas em seus ambientes de trabalho (Chan, Yim, & Lam, 2010). Nesse sentido, observar o papel dos colaboradores, os efeitos das falhas de serviços sobre o bem-estar dessas pessoas e como uma entidade pode afetar a outra, podem ser campos frutíferos e que ainda carecem de atenção (Grégoire & Mattila, 2021).

Para a investigação e futuras discussões sobre como o suporte e a confiança dos colaboradores nos processos organizacionais interferem na cocriação de valor no contexto de falhas de serviço e sobre o processo de recuperação de falhas na tríade empresa-funcionários-consumidores, sugere-se o emprego de construções teóricas como a Teoria da Justiça Organizacional.

Por fim, apesar de constatar o efeito moderador da atribuição de culpa na relação do engajamento do consumidor e recuperação cocriada, outras variáveis devem ser consideradas em pesquisas futuras. O gênero dos respondentes, por exemplo, pode ser avaliado como moderador dessa relação. Isso porque, ao se reconhecer que mulheres priorizam mais a dimensão relacional das interações de serviço do que os homens (Luong,

2007), é possível que mesmo considerando a participação dos consumidores na recuperação, as compensações direcionadas nesse processo para remediar a falha e o engajamento dos clientes possam diferenciar conforme as suas características individuais. Pesquisas futuras podem oferecer suporte para essa hipótese.

REFERÊNCIAS

- Alotaibi, M. N., Chaouali, W., Mjahed Hammami, S., Schoefer, K., Aloui, N., & Abdulhamid Saleh, M. (2023). Is customer participation always good in servicerecovery?Themoderatingroleofcustomers' positive psychological capital. *International Journal of Bank Marketing*, 41(3), 457-484.
- Bagherzadeh, R., *et al.* (2020). The journey from customer participation in service failure to co-creation in service recovery. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54, 102058.
- Balaji, M. S., *et al.* (2018). Are cynical customers satisfied differently? Role of negative inferred motive and customer participation in service recovery. *Journal of Business Research*, 86, 109-118.
- Beaton, D. E., Bombardier, C., Guillemin, F., & Ferraz, M. B. (2000). Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. *Spine*, 25(24), 3186-3191.
- Behnam, M., *et al.* (2021). Exploring customer engagement in the product vs. service context. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 60, 102456.
- Betzing, J. H., Kurtz, M., & Becker, J. (2020). Customer participation in virtual communities for local high streets. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54, 102025.
- Brodie, R. J., *et al.* (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of service research*, 14(3), 252-271.
- Boadi, A. E., He, Z., Bosompem, J., Opata, C. N., & Boadi, E. K. (2020). Employees' perception of corporate social responsibility (CSR) and its effects on internal outcomes. *The Service Industries Journal*, 40(9-10), 611-632.



- Boadi, E. A., He, Z., Antwi, C. O., Altab, H. M., Bosompem, J., Hinson, R. E., & Boadi, V. A. (2022). Value co-creation and employee service behaviours: The moderating role of trust in employee-hotel relationship. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 66, 102898.
- Bove, L. L., Pervan, S. J., Beatty, S. E., & Shiu, E. (2009). Service worker role in encouraging customer organizational citizenship behaviors. *Journal of business research*, 62(7), 698-705.
- Chan, K. W., Yim, C. K., & Lam, S. S. (2010). Is customer participation in value creation a double-edged sword? Evidence from professional financial services across cultures. *Journal of marketing*, 74(3), 48-64.
- Cheung, F. Y. M., & To, W. M. (2016). A customer-dominant logic on service recovery and customer satisfaction. *Management Decision*.
- Cheung, M. F., & To, W. M. (2021). Effect of customer involvement on co-creation of services: A moderated mediation model. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 63, 102660.
- Choi, S., & Mattila, A. S. (2008). Perceived controllability and service expectations: Influences on customer reactions following service failure. *Journal of Business Research*, 61(1), 24-30.
- Conduit, J., & Chen, T. (2017). Transcending and bridging co-creation and engagement: conceptual and empirical insights. *Journal of Service Theory and Practice*.
- Dewarani, G., & Alversia, Y. (2023). The influence of customer involvement and engagement on co-creation of services, satisfaction, and loyalty: The case of Software as a Service. *Innovative Marketing*, 19(2), 27.
- Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent and asymptotically normal PLS estimators for linear structural equations. *Computational statistics & data analysis*, 81, 10-23.
- Dong, B., Evans, K. R., & Zou, S. (2008). The effects of customer participation in co-created service recovery. *Journal of the academy of marketing science*, 36(1), 123-137.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.
- Galvagno, M., & Dalli, D. (2014). Theory of value co-creation: a systematic literature review. *Managing service quality*.
- Grégoire, Y., & Mattila, A. S. (2021). Service failure and recovery at the crossroads: recommendations to revitalize the field and its influence. *Journal of Service Research*, 24(3), 323-328.
- Guo, L., et al. (2016). The role of perceived control in customer value cocreation and service recovery evaluation. *Journal of Service Research*, 19(1), 39-56.
- Hair, Jr., J. F., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Bookman Companhia Ed.
- Hair Jr., J. F., et al. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European business review*, 26(2), 106-121.
- Hair Jr., J. F., et al. (2014). *Fundamentos de pesquisa de marketing-3*. AMGH Editora.
- Hair, Jr., J. F., et al. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2-24.
- Haumann, T., et al. (2015). Engaging customers in coproduction processes: How value-enhancing and intensity-reducing communication strategies mitigate the negative effects of coproduction intensity. *Journal of Marketing*, 79(6), 17-33.
- Hazée, S., Van Vaerenbergh, Y., & Armirotto, V. (2017). Co-creating service recovery after service failure: The role of brand equity. *Journal of Business Research*, 74, 101-109.
- Heidenreich, S., Wittkowski, K., Handrich, M., & Falk, T. (2015). 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.
- Henseler, J. et al. (2014). Common Beliefs and Reality about Partial Least Squares: Comments on Rönkkö & Evermann (2013), *Organizational Research Methods*, 17(2): 182-209.
- Hoffman, K. D., & Kelley, S. W. (2000). Perceived justice needs and recovery evaluation: a contingency approach. *European Journal of marketing*.



- Hollebeek, L. D., Glynn, M. S., & Brodie, R. J. (2014). Consumer brand engagement in social media: Conceptualization, scale development and validation. *Journal of interactive marketing*, 28(2), 149-165.
- Jaakkola, E., & Alexander, M. (2014). The role of customer engagement behavior in value co-creation: a service system perspective. *Journal of service research*, 17(3), 247-261.
- Jin, D., DiPietro, R. B., & Fan, A. (2020). The impact of customer controllability and service recovery type on customer satisfaction and consequent behavior intentions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(1), 65-87.
- Koc, E. (2019). Service failures and recovery in hospitality and tourism: A review of literature and recommendations for future research. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28(5), 513-537.
- Köcher, S., & Paluch, S. (2019). "My bad": investigating service failure effects in self-service and full-service settings. *Journal of Services Marketing*, 33(2), 181-191.
- Lee, M. J., Singh, N., & Chan, E. S. (2011). Service failures and recovery actions in the hotel industry: A text-mining approach. *Journal of Vacation Marketing*, 17(3), 197-207.
- Luong, A. (2007). Gender and the underexpression of friendliness in the service context. *Journal of Management & Organization*, 13(2), 102-113.
- Marketing Science Institute (2010). *2010–2012 MSI Research Priorities*. Recuperado de: http://www.msi.org/pdf/MSI_RP10-12.pdf.
- Nangpiire, C., Silva, J., & Alves, H. (2022). Customer engagement and value co-creation/destruction: The internal fostering and hindering factors and actors in the tourist/hotel experience. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 16(2), 173-188.
- Park, J., & Ha, S. (2022). Collaboration in Service Recovery: Control, Effort, and Self-Serving Bias. *Services Marketing Quarterly*, 43(1), 87-109.
- Rather, R. A., Hollebeek, L. D., & Rasoolimanesh, S. M. (2022). First-time versus repeat tourism customer engagement, experience, and value cocreation: An empirical investigation. *Journal of Travel Research*, 61(3), 549-564.
- Roggeveen, A. L., Tsiros, M., & Grewal, D. (2012). Understanding the co-creation effect: when does collaborating with customers provide a lift to service recovery?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(6), 771-790.
- Samala, N., & Katkam, B. S. (2020). Fashion brands are engaging the millennials: a moderated-mediation model of customer-brand engagement, participation, and involvement. *Young Consumers*, 21(2), 233-253.
- Santos, C. P. D., & Fernandes, D. V. D. H. (2008). A recuperação de serviços como ferramenta de relacionamento e seu impacto na confiança e lealdade dos clientes. *Revista de administração de empresas*, 48(1), 10-24.
- Shams, G., et al. (2020). Hospitality-based service recovery, outcome favourability, satisfaction with service recovery and consequent customer loyalty: an empirical analysis. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*.
- Shoukat, M. H., & Ramkissoon, H. (2022). Customer delight, engagement, experience, value co-creation, place identity, and revisit intention: a new conceptual framework. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(6), 757-775.
- Sidhu, S. K., Ong, F. S., & Balaji, M. S. (2023). Impact of failure severity levels on satisfaction and behavior: from the perspectives of justice theory and regulatory focus theory. *Journal of Consumer Marketing*, 40(4), 535-547.
- Skourtis, G., et al. (2019). Does the Co-Creation of Service Recovery Create Value for Customers? The Underlying Mechanism of Motivation and the Role of Operant Resources. *European Management Review*, 16(4), 997-1013.
- So, K. K. F., King, C., & Sparks, B. (2014). Customer engagement with tourism brands: Scale development and validation. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 38(3), 304-329.
- Sugathan, P., & Ranjan, K. R. (2020). When co-production fails: The role of customer's internal attributions and impression management concerns. *Journal of Business Research*, 121, 535-548.
- Sugathan, P., Ranjan, K. R., & Mulky, A. G. (2017). Atypical shifts post-failure: Influence of co-creation on attribution and future motivation to



co-create. *Journal of Interactive Marketing*, 38, 64-81.

Van Vaerenbergh, Y. *et al.* (2019). The service recovery journey: Conceptualization, integration, and directions for future research. *Journal of Service Research*, 22(2), 103-119.

Van Vaerenbergh, Y., Hazée, S., & Costers, A. (2018). Customer participation in service recovery: A meta-analysis. *Marketing Letters*, 29(4), 465-483.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17.

Wei, S., Ang, T., & Anaza, N. A. (2019). Recovering co-created service failures: the missing link of perceived justice and ethicalness. *Journal of Services Marketing*.

Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological review*, 92(4), 548.

Xu, Y. *et al.* (2014). Show you care: initiating co-creation in service recovery. *Journal of Service Management*.

Yi, H. T., Yeo, C., Amenuvor, F. E., & Boateng, H. (2021). Examining the relationship between customer bonding, customer participation, and customer satisfaction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 62, 102598.

Zhang, Y., & Shao, B. (2018). The effect of customer participation types on online recovery satisfaction: a mental accounting perspective. *Future Internet*, 10(10), 97.

Zhang, Y., Yuan, Y., & Shao, B. (2022). Co-creating value with customers in online service recovery: Bridging the links between mandatory and voluntary customer participation. *Electronic Commerce Research and Applications*, 55, 101188.