

Avaliações dos Consumidores sobre a Recuperação de Serviço: o Papel da Comparação Social

LUIZA VENZKE BORTOLI

Universidade Federal do Rio Grando do Sul
luizabortoli@gmail.com

CRISTIANE PIZZUTTI DOS SANTOS

Universidade Federal do Rio Grando do Sul
crispizzutti@gmail.com

Área temática: Marketing

Título do trabalho: Avaliações dos Consumidores sobre a Recuperação de Serviço: o Papel da Comparação Social

Resumo: O presente ensaio teórico busca preencher uma lacuna no conhecimento existente ao discorrer sobre a teoria da comparação social aplicada ao contexto de recuperação de serviço. A partir de uma revisão aprofundada de literatura são elaboradas três proposições de pesquisa que dizem respeito a comparações entre diferentes consumidores em termos de compensação recebida após um processo de reclamação e seus efeitos nas avaliações de justiça distributiva, levando-se em consideração a semelhança percebida entre os consumidores e o tempo transcorrido entre o gerenciamento da reclamação e a comparação. A ênfase na compensação e na justiça distributiva justifica-se pela importância que essa justiça possui na formação da satisfação do consumidor com o gerenciamento da reclamação, bem como pela maior facilidade de comparação da compensação oferecida a cada consumidor do que dos aspectos processuais e interpessoais incorridos em um processo de recuperação de serviço.

Palavras-chave: recuperação de serviço, comparação social, justiça distributiva

Abstract: This theoretical essay aims to fill a gap in the current knowledge in discussing the social comparison theory applied to the service recovery context. Based on a literature review, we developed three research propositions about comparisons between different consumers in terms of compensation received after a complaint process and its effects in the distributive justice evaluation, considering the perceived similarity between consumers and the time interval between complaint handling and the comparison. The focus on compensation and distributive justice is justified by the importance that this justice has on customer satisfaction with the service recovery, as well as the fact that the compensation comparison is more prompt than procedural and interpersonal aspects incurred in the service recovery process.

Keywords: service recovery, social comparison, distributive justice

1. Introdução

Os prestadores de serviço frequentemente esforçam-se para a realização do serviço com defeito zero. A habilidade em se obter sucesso na primeira vez em que o serviço é prestado é benéfica para as avaliações dos consumidores e para os custos da empresa. No entanto, esse objetivo pode ser difícil de ser alcançado, pois a prestação de serviço geralmente é heterogênea e a empresa possui controle limitado sobre as diferentes interações de seus colaboradores com os consumidores. Dessa forma, se é difícil eliminar completamente as falhas no serviço, é valiosa para a empresa a compreensão sobre como os consumidores avaliam e respondem ao processo de recuperação de falhas de serviços (SCHOEFER; ENNEW, 2005). As reclamações representam uma oportunidade para as empresas engajarem-se em esforços de recuperação visando influenciar positivamente um comportamento subsequente (BLODGETT; HILL; TAX, 1997), de modo a restaurar a satisfação, aumentar a intenção de compra, aumentar o boca a boca positivo (MAXHAM III, 2001; ORSINGER; VALENTINI; ANGELIS, 2010), tornar o cliente leal (HART; HESKETT; SASSER, 1990) e manter a confiança na empresa (TAX; BROWN; CHANDRASHEKARAN, 1998).

O gerenciamento de reclamações está ligado ao desejo de proporcionar resoluções justas para situações conflituosas entre empresas e clientes insatisfeitos (TAX *et al.*, 1998). Dessa forma, o conceito de justiça oferece um modelo valioso para explicar as reações dos consumidores às situações de reclamação e à recuperação de falhas. A justiça distributiva, que corresponde a resultados tangíveis, tais como, descontos ou bônus para próximas compras, a justiça processual, que se refere ao processo usado para a tomada de decisões, e a justiça interpessoal, a qual diz respeito à maneira que a empresa trata o consumidor durante o processo de reclamação, constituem as três dimensões de justiça, que, combinadas, formam as avaliações do cliente sobre o gerenciamento de sua reclamação por parte da empresa (BLODGETT *et al.*, 1997). Convém destacar que, de acordo com as meta-análises realizadas por Gelbrich e Roschk (2011) e Orsinger *et al.* (2010), a satisfação com o tratamento da reclamação é afetada principalmente pela justiça distributiva, seguida pela justiça interpessoal e apenas fracamente pela justiça processual. Isso demonstra o papel fundamental da compensação (elemento central da justiça distributiva) na situação de falha e recuperação de serviço.

Nesse contexto, os estudos sobre as percepções de justiça têm sido baseados na regra da equidade, em que a justiça ocorre quando os resultados do recebedor são condizentes com suas contribuições, havendo menor atenção à regra da igualdade, que considera se os recebedores obtiveram resultados iguais, independentemente de suas contribuições e necessidades (LEVENTHAL, 1976). Uma exceção é o estudo de Bonifield e Cole (2008), o qual analisa os efeitos do nível de compensação e da comparação social, que consiste na comparação entre o que os consumidores receberam, na justiça distributiva e comportamentos após a falha. Os autores encontram que além das comparações sociais com pessoas que receberam menos (descendentes) diminuirão a irritação e aumentarem percepções de justiça distributiva, os níveis de compensação têm relevância nas intenções de comportamento pós-compra.

De acordo com a teoria da comparação social, o ser humano tem um impulso fundamental de avaliar suas opiniões e habilidades, sendo que na ausência de padrões físicos objetivos, os indivíduos avaliarão a si próprios contra outras pessoas semelhantes (FESTINGER, 1954). Soma-se a esse impulso o fato de que as comparações se tornam mais presentes na medida em que os consumidores têm cada vez mais acesso aos resultados obtidos por outras pessoas por meio da internet. No contexto de reclamações, o acesso a informações sobre como as empresas respondem aos clientes insatisfeitos é crescente, tanto em sites especializados (p. ex. www.reclameaqui.com.br) como em redes sociais. Dessa forma, o que parecia algo excepcional e de pouco interesse, há algum tempo, com o desenvolvimento da

internet, tornou-se um comportamento usual que afeta as percepções dos consumidores reclamantes sobre os esforços realizados pela empresa para solucionar as falhas apontadas.

Apesar de serem escassos os estudos sobre comparação social em recuperação de serviço, esse tema é abordado de forma mais consistente no contexto de preço. Pagar um preço mais alto do que outro consumidor, para o mesmo produto leva a fortes percepções de injustiça (BOLTON; KEH; ALBA, 2010; XIA; MONROE; COX, 2004), bem como a menor satisfação com a compra (HAWES; BEARDEN, 2006). Mesmo quando os consumidores sabem que as diferenças de preço são baseadas em uma identificação do comprador, como no caso de um cliente novo comparando-se a um antigo, as diferenças de preço são vistas como injustas (GREWAL; HARDESTY; IYER, 2004).

O presente ensaio teórico tem seu foco central na teoria da comparação social aplicada ao contexto de recuperação de serviço. Mais especificamente, trata de comparações entre diferentes consumidores em termos de compensação recebida após um processo de reclamação e seus efeitos nas avaliações de justiça distributiva. O foco na compensação e na justiça distributiva se justifica, primeiramente, pela importância que a justiça distributiva possui na formação da satisfação do consumidor com o gerenciamento da reclamação. Soma-se a isso, o maior acesso aos resultados tangíveis obtidos por outras pessoas a partir de reclamações (comparando-se à obtenção de informações sobre o processo ou ao tratamento interpessoal recebido durante o gerenciamento da reclamação), o que parece fazer com que, na vida real, a comparação social ocorra mais frequentemente em termos de resultados do que de processo.

A seguir, será abordada a teoria da justiça, que é a base para os estudos sobre justiça distributiva e comparação social. Em seguida, é feita a aproximação da teoria da justiça com a recuperação na prestação de serviço, dando maior ênfase à justiça distributiva. Por fim, analisa-se a comparação social na percepção de justiça distributiva e desenvolvem-se proposições de pesquisa.

2. Teoria da justiça

O processo de troca é praticamente contínuo nas interações humanas e os seus resultados têm o potencial de serem percebidos como justos ou injustos (ADAMS, 1965). Nesse contexto está inserida a teoria da iniquidade social, proposta por Adams (1963), a qual assume que há um elemento de justiça relativa no processo de troca. O termo iniquidade é preferível ao invés de injustiça para dar ênfase ao fato de que a principal preocupação é com as causas e as consequências da ausência de equidade nas relações humanas de troca (ADAMS, 1965).

Segundo Adams (1963), a teoria da iniquidade social é uma interpretação particular da dissonância cognitiva de Festinger (1975). A teoria da dissonância cognitiva indica que quando os elementos cognitivos de uma pessoa são inconsistentes entre si, existe um estado de dissonância cognitiva. As pessoas esforçam-se para ficar em estado de coerência consigo mesmas, entretanto, às vezes, o indivíduo fracassa em suas tentativas e a incoerência continua a existir, gerando um desconforto psicológico. A força das pressões para reduzir a dissonância cognitiva depende da magnitude da dissonância, sendo que quanto maior for ela, maior será a intensidade da ação para reduzi-la (FESTINGER, 1975). Como no caso da dissonância cognitiva, quando uma pessoa percebe a iniquidade numa relação de troca social, uma motivação se desenvolve para reestabelecer a equidade ou o balanço (ADAMS, 1963).

As contribuições que um indivíduo leva para a troca são consideradas suas entradas. Segundo Adams (1963), essas entradas existem conforme são percebidas pelo seu possuidor e não são necessariamente isomórficas com os da outra parte da troca. Já Walster, Berscheid e Walster (1973) indicam que quem analisa se há equidade na troca não precisa ser um participante dessa relação, mas um avaliador que a observa. Dessa forma, uma relação é

equitativa quando o avaliador percebe que todos os participantes estão recebendo resultados condizentes com suas entradas.

As duas características distintas das entradas são reconhecimento e relevância. O possuidor de um atributo, ou a outra parte da troca, ou ambos, pode reconhecer a existência do atributo de um possuidor. Se tanto o possuidor ou ambas as partes da troca reconhecem sua existência, o atributo é considerado como uma entrada. Se somente o não possuidor reconhece sua existência, o atributo não pode ser considerado psicologicamente como uma entrada no que diz respeito ao possuidor. A questão de um atributo, que tem o potencial para ser uma entrada, ser de fato uma entrada depende da percepção do possuidor sobre sua relevância para a troca. Se o possuidor percebe como relevante, o atributo é uma entrada e ele espera um retorno justo em troca. Problemas de iniquidade ocorrem se somente o possuidor do atributo considera-o relevante na troca (ADAMS, 1963).

No outro lado da troca estão os resultados, que representam, na visão do avaliador, as consequências positivas e negativas que um participante recebeu como consequência de sua relação com a outra parte da troca (WALSTER *et al.*, 1973). Esses resultados incluem pagamento, recompensas intrínsecas ao trabalho, benefícios de senioridade, benefícios adicionais, condição de trabalho, símbolos de status e uma variedade de gratificações sancionadas formais e informais. Os resultados são como percebidos e, também, devem ser caracterizados em termos de reconhecimento e relevância. Se o recebedor ou tanto o recebedor e quem dá o resultado reconhecer a existência do resultado, há o potencial de ele se tornar psicologicamente um resultado. Se o recebedor considera relevante para a troca e tem alguma utilidade marginal para ele, é um resultado (ADAMS, 1963).

Para a definição de iniquidade há dois conceitos essenciais: Pessoa e Outro. A Pessoa é qualquer indivíduo para quem a equidade ou a iniquidade existe. O Outro é um indivíduo ou grupo usado pela Pessoa como referência ao serem feitas as comparações sociais das entradas e dos resultados. Devido ao fato de a literatura ter termos distintos para expressar esses conceitos, doravante, neste ensaio será utilizado o termo autorreferente para Pessoa e referente para Outro. O autorreferente pode ser também a mesma pessoa em um contexto diferente, como em outro emprego ou desempenhando um papel social diferente. O referente e o autorreferente também podem se referir a grupos ao invés de indivíduos (ADAMS, 1963).

Adams (1963) assume que não é a magnitude das entradas e dos resultados percebidos que resulta em iniquidade, mas as magnitudes relativas pertencentes ao autorreferente e ao referente. Walster *et al.* (1973) indicam que a fórmula proposta por Adams (1963) para designar uma relação equitativa, que consiste na proporção de resultados de A sobre suas entradas ser igual a proporção de resultados de B em relação às suas próprias entradas, só serve em casos de entradas positivas, pois o saldo não retrata se a positividade ou a negatividade obtida corresponde às entradas ou aos resultados da relação. Dessa forma, essa relação não é adequada para relações sociais em que as entradas possam ser tanto negativas como positivas. Diante disso, os autores propõem uma nova fórmula para calcular se a relação é equitativa ou não. A fórmula indica que a percepção de um avaliador dos resultados de A menos suas entradas em relação ao valor absoluto de A seja igual à percepção de um avaliador dos resultados de B menos suas entradas em relação ao valor absoluto de B. Sendo assim, o resultado relativo de um participante será zero se seus resultados forem iguais às suas entradas. Seus resultados relativos serão positivos se seu resultado for maior do que 1 e negativo se for menor do que 1. O sinal e a magnitude indicam o quão lucrativo a relação tem sido para cada participante.

De acordo com Pritchard (1969), as percepções do autorreferente sobre entradas, resultados e iniquidade dependem da proximidade da relação como o referente. Quanto mais íntima é a relação, mais facilmente se percebe a iniquidade. Embora a maioria das relações entre consumidores e comerciantes não seja íntima, quanto mais frequente uma pessoa

compra em uma loja específica, maior é a probabilidade de ela sentir-se próxima da loja e de seus colaboradores.

Outro ponto importante é o fato de a relação necessária para a iniquidade existente ser psicológica e não de caráter lógico, embora possa ter, também, um caráter lógico. É a percepção e não a realidade que afeta o sentimento de iniquidade. Além disso, a relação dissonante entre as entradas e os resultados do autorreferente em comparação com o referente é determinada histórica e culturalmente. Na extensão em que os indivíduos compartilham a mesma cultura, suas reações psicológicas serão similares (ADAMS, 1963). Contudo, Walster *et al.* (1973) ressaltam que a percepção do que é justo entre as culturas varia enormemente.

Os meios para a redução da iniquidade não são igualmente satisfatórios. A natureza das discrepâncias de entrada e de resultado e as circunstâncias ambientais podem tornar alguns meios mais acessíveis do que outros, assim como as características de personalidade do autorreferente e do referente. O autorreferente pode reduzir a iniquidade das seguintes formas: i) o autorreferente pode aumentar suas entradas se elas são baixas em relação às entradas do referente e aos seus próprios resultados; ii) o autorreferente pode reduzir suas entradas se elas são altas relativamente às entradas do referente e aos seus próprios resultados; iii) o autorreferente pode aumentar seus resultados se eles são baixos em relação aos resultados do referente e às suas próprias entradas; iv) o autorreferente pode reduzir seus resultados se eles são altos em relação aos resultados do referente e às suas próprias entradas; v) o autorreferente pode deixar o ambiente quando vivenciar iniquidade de qualquer tipo; vi) o autorreferente pode psicologicamente distorcer suas entradas e seus resultados, aumentando ou reduzindo-os conforme requerido; vii) o autorreferente pode aumentar, reduzir ou distorcer as entradas e os resultados do referente ou forçar o referente a deixar o ambiente; e, viii) o autorreferente pode mudar seu referente quando a iniquidade existir (ADAMS, 1963).

As primeiras teorias de justiça social aplicadas a organizações derivaram dos princípios de justiça nas interações sociais gerais, e não especificamente em organizações (GREENBERG, 1990). Com base no trabalho de Adams (1965), a primeira dimensão de justiça, a justiça distributiva, foi estudada pelos psicólogos sociais (NOWAKOWSKI; CONLON, 2005). De acordo com Homans (1961 *apud* Adams, 1965), a justiça distributiva entre os homens em uma relação de troca é obtida quando os ganhos são proporcionais aos seus investimentos. O ganho consiste no que se recebe na troca, excluindo seus custos incorridos (ADAMS, 1965). No entanto, essa visão inicial da justiça distributiva considera apenas a equidade como regra de justiça. Diante disso, Nowakowski e Conlon (2005) fazem duas ressalvas sobre a justiça distributiva: primeiramente, há múltiplas operacionalizações de equidade, pois inferir o conceito das contribuições de uma pessoa tende a ser ambíguo; em segundo lugar, a equidade não é o único padrão que pode ser aplicado na determinação do que é um resultado justo, já que outros padrões ou regras de decisão podem ser aplicados e, dependendo do contexto, serem vistos como distributivamente justos.

Nesse sentido, Deutsch (1975) resalta que apesar de as pesquisas sobre justiça terem abordado de forma mais expressiva a equidade, essa é apenas um dos muitos valores que está na base do sistema de justiça. Leventhal (1976) contribui afirmando que a teoria da equidade não é a única regra para a determinação da justiça, sendo deficiente ao considerar uma definição unidimensional ao invés de multidimensional de justiça. Dessa forma, as pessoas julgam o merecimento do referente ao usar diferentes regras de justiça, as quais determinam os critérios para a distribuição. As regras mais importantes para a justiça distributiva são: contribuição (equidade), igualdade e necessidade (DEUTSCH, 1975; LEVENTHAL, 1976). A regra de contribuição, que foi expressa por teóricos da equidade (p.ex. ADAMS, 1963; WALSTER *et al.*, 1973), opera quando a justiça é analisada pela verificação de que os resultados do receptor são condizentes com suas contribuições, sendo assim, os receptores que contribuem mais deveriam receber maiores resultados. A regra da necessidade dita que os

resultados do recebedor deveriam ser suficientes para satisfazer seus legítimos desejos e prevenir sofrimento. Essa regra tem maior impacto nos julgamentos em que as partes têm relação próxima entre eles ou quando há um sentimento de responsabilidade pelo bem-estar do recebedor. A regra da igualdade avalia a justiça em termos de que os recebedores obtiveram resultados iguais, independentemente de suas contribuições ou necessidades. A regra da igualdade, que é uma solução cognitivamente mais simples para a justiça distributiva do que a regra de contribuição e de necessidade, exige uma avaliação somente dos resultados dos recebedores, analisando se suas recompensas são similares, não os comparando de outra forma (LEVENTHAL, 1976).

Devido à inabilidade dos modelos de justiça distributiva para explicar completamente as reações das pessoas à justiça percebida, a justiça processual surgiu para expandir os estudos de justiça distributiva, demonstrando que as recompensas não são sempre tão importantes quanto o processo pelo qual elas são alocadas (LIND; TYLER, 1988). Além disso, surgiu o conceito de justiça interpessoal (BIES; MOAG, 1986 *apud* COHEN-CHARASH; SPECTOR, 2001), que foca no lado interpessoal das práticas organizacionais. Segundo Cohen-Charash e Spector (2001; 2002), essas três dimensões de justiça estão fortemente relacionadas, mas ainda são construtos distintos.

A justiça distributiva refere-se à justiça percebida do resultado tangível de uma disputa, negociação ou decisão envolvendo duas ou mais partes (BLODGETT *et al.*, 1997). A justiça processual define a justiça como um processo determinado a partir de normas e comportamentos sociais (THIBAUT; WALKER, 1975). A maior parte dos estudos originais de justiça processual ocorreu no contexto de procedimentos legais. Pesquisadores de direito e psicologia analisaram que os participantes em um processo de resolução de disputa não reagiam apenas aos resultados obtidos, mas ao processo pelo qual os resultados foram obtidos (NOWAKOWSKI; CONLON, 2005). A justiça interpessoal refere-se à justiça do tratamento interpessoal que as pessoas recebem durante a adoção dos procedimentos. Os fatores interacionais ajudam a explicar as razões pelas quais as pessoas podem sentir que foram tratadas de forma injusta mesmo considerando que o processo de tomada de decisão e o seu resultado foram justos (BIES; SHAPIRO, 1987 *apud* TAX *et al.*, 1998).

O objetivo final de se teorizar sobre equidade ou justiça distributiva é a explicação do comportamento do indivíduo ou coletivo relacionado à justiça (MESSICK; COOK, 1983). O conceito de justiça tem sua fundação na psicologia social e tem sido usado para explicar as reações dos indivíduos a uma variedade de situações conflituosas (BLODGETT *et al.*, 1997). Entre essas situações de conflitos em que a justiça é aplicada está a falha na prestação de serviço e a reclamação. Nesse contexto, a justiça percebida é o sentimento ou a reação do consumidor à resposta da organização a essa reclamação. A justiça é vista como um antecedente da satisfação, levando a intenções de recompra e à boca a boca positivo ou negativo. Dessa forma, para compreender o comportamento do consumidor pós-reclamação, é preciso entender, primeiramente, as três dimensões de justiça (DAVIDOW, 2003).

Diante disso, o próximo capítulo aborda estudos sobre a recuperação de serviços e a teoria da justiça.

3. Recuperação de serviços e teoria da justiça

Até os melhores prestadores de serviço produzem erros em sua entrega (HESS; GANESAN; KLEIN, 2003), portanto, enquanto as empresas podem não ser capazes de prevenir a ocorrência de todos os problemas, elas podem aprender a se recuperar deles (HART *et al.*, 1990). A recuperação de serviços consiste em ações de uma empresa perante uma falha no serviço (HIRSCHMAN, 1973), podendo ocorrer por iniciação da empresa ou do consumidor (SMITH; BOLTON; WAGNER, 1999). Mediante uma falha na prestação de serviço, o cliente tem a opção de saída, quando para de comprar da empresa, ou de “voz”, em

que a insatisfação é expressa à direção ou a quem tiver interesse em ouvi-la. Ao invés de deixar a empresa, os clientes podem utilizar a opção de “voz” para forçar a direção ineficiente a melhorar o produto ou o serviço oferecido. A “voz” tem a função de alertar a empresa de suas falhas, sendo que pode substituir a saída, assim como complementá-la (HIRSCHMAN, 1973).

Ocorrida a comunicação da reclamação, a empresa dá procedência ao tratamento da reclamação, que levará a uma decisão e resultados (TAX *et al.*, 1998). O tratamento da reclamação é uma estratégia usada pelas empresas para resolver e aprender com as falhas nos serviços de forma a (re)estabelecer a confiança do consumidor na organização (HART *et al.*, 1990). No entanto, se recuperações adequadas são capazes de reduzir as consequências disfuncionais da falha e gerar consequências positivas como boca a boca positivo (MAXHAM III, 2001; ORSINGHER *et al.*, 2010) e maior confiança na empresa (TAX *et al.*, 1998), processos ineficientes de recuperação podem causar consequências negativas, tais como influenciar o consumidor a descontinuar o serviço com a empresa (MAXHAM III, 2001) e a realizar boca a boca negativo (BLODGETT *et al.*, 1993). Isso é consistente com o efeito de duplo desvio das expectativas que os consumidores têm sobre o provedor de serviço, resultando em aumento da avaliação negativa, já que houve falhas tanto na prestação do serviço, como em sua recuperação (BITNER, 1990; HART *et al.*, 1990).

Como já mencionado neste ensaio, a justiça oferece um modelo abrangente para compreender o processo de reclamação desde seu início até seu encerramento (TAX *et al.*, 1998). A literatura da justiça sugere que cada parte do tratamento da reclamação é passível de uma consideração de justiça e que cada aspecto da resolução da reclamação cria um episódio de justiça (BIES, 1987 *apud* TAX *et al.*, 1998). Dessa forma, o processo de recuperação de serviço possibilita a restauração da justiça percebida (SANTOS; FERNANDES, 2010; SMITH *et al.*, 1999). Em outras palavras, a combinação das três dimensões de justiça (distributiva, processual e interpessoal) determina a percepção geral de justiça do reclamante e o seu comportamento posterior (BLODGETT *et al.*, 1997).

No contexto do comportamento de reclamação, o componente distributivo refere-se à justiça percebida da compensação tangível oferecida pelo varejista (p. ex. quantidade de recompensa, oferecimento de troca e conserto grátis) (BLODGETT *et al.*, 1997). Para Tax *et al.* (1998), a justiça distributiva no tratamento da reclamação é operacionalizada de forma mais geral: se o resultado foi percebido como merecido, se está de acordo com as necessidades de alguém ou se foi justo. Os resultados de justiça distributiva focam na compensação pela perda financeira e no pedido de desculpa. A importância do pedido de desculpa sugere que a restituição não é apenas pelo custo econômico, mas também pelo custo emocional (MATTILA; CRANAGE, 2005; TAX *et al.*, 1998). A inclusão do pedido de desculpas como justiça distributiva e não interpessoal é condizente com o reestabelecimento do equilíbrio psicológico (WALSTER *et al.*, 1973). A justiça distributiva tem efeito positivo nas intenções de recompra dos respondentes e na satisfação e efeito negativo em suas intenções de boca a boca negativo (BLODGETT *et al.*, 1997; GOODWIN; ROSS, 1989).

Na recuperação de serviço, a justiça processual refere-se à justiça percebida do retorno da empresa e de sua política de troca (BLODGETT; GRANBOIS; WALTERS, 1993). A justiça processual pode ser operacionalizada como a oportunidade de o consumidor apresentar informações e expressar seus sentimentos ou “voz” (GOODWIN; ROSS, 1992). A velocidade com a qual um conflito é resolvido é um aspecto relevante das reclamações (HART *et al.*, 1990, TAYLOR, 1994). Essa justiça reflete aspectos de conveniência do consumidor, acompanhamento e acessibilidade da empresa, o que sugerem que o provérbio “justiça atrasada é justiça negada” seja aplicado ao tratamento de reclamação (TAX *et al.*, 1998).

Já a justiça interpessoal no processo de reclamação diz respeito à maneira pela qual a empresa responde à reclamação (BLODGETT *et al.*, 1993), podendo ser operacionalizada

como um pedido de desculpas ao consumidor (GOODWIN; ROSS, 1992). Os resultados de justiça interpessoal incluem aspectos de comunicação e comportamentos injustos, tais como honestidade, empatia e educação. A justiça interpessoal tem efeito positivo nas intenções de recompra dos respondentes e efeito negativo em suas intenções de boca a boca negativo (BLODGETT *et al.*, 1997).

Os atributos de recuperação, tais como compensação, velocidade na resposta, desculpa e iniciação da recuperação, parecem afetar os três tipos de justiça, de forma diferenciada. Embora todos os atributos de recuperação tenham algum efeito em cada tipo de justiça, haverá maior impacto quando o atributo é combinado com o tipo de justiça, pois a percentagem total da variância explicada pelo atributo que combina com a justiça é, normalmente, no mínimo, duas vezes a quantia explicada por outros atributos (SMITH *et al.*, 1999). Por exemplo, a compensação terá maior efeito nas percepções de justiça distributiva, os procedimentos organizacionais terão maior relação com a justiça processual, enquanto que o pedido de desculpa e o comportamento favorável do funcionário terão maior efeito nas percepções de justiça interpessoal. Dessa forma, as empresas deveriam focar nos esforços de recuperação que têm maior impacto positivo nas respostas dos consumidores (GELBRICH; ROSCHK, 2011; SMITH *et al.*, 1999).

Além disso, o efeito dos atributos de recuperação de serviço nas percepções de justiça dos consumidores difere de acordo com o tipo de falha ocorrida. Devido ao fato de os consumidores darem maior valor aos esforços de recuperação que abordam especificamente a perda ocorrida com a falha, as organizações podem aumentar as avaliações dos consumidores quando utilizam recursos que correspondem ao tipo de falha. Por exemplo, os consumidores dão maior valor à compensação e à ação rápida quando há uma falha no resultado. Quando ocorre uma falha no processo, a avaliação é maior para uma desculpa ou uma resposta proativa (SMITH *et al.*, 1999).

Em meta-análise realizada por Gelbrich e Roschk (2011) é confirmado o seguinte modelo de comportamento pós-reclamação: respostas da organização (compensação, comportamento favorável do consumidor e procedimentos organizacionais) levam a percepções de justiça (distributiva, interpessoal e processual), que, por sua vez, geram satisfação pós-reclamação (específica da transação e satisfação acumulada), o que conduz a intenções de comportamento do consumidor (lealdade e boca a boca positivo). Dessa forma, as avaliações de justiça impactam em vários fatores, sendo que entre eles estão: a satisfação (KAU; LOH, 2006; TAX *et al.*, 1998), as respostas emocionais (positivas ou negativas) (SCHOEFER; ENNEW, 2005), as intenções de recompra, o boca a boca negativo, o abandono da empresa (BLODGETT *et al.*, 1993; KIM; KIM; KIM, 2009) e a confiança (KIM *et al.*, 2009; TAX *et al.*, 1998).

Entre as dimensões de justiça, a justiça distributiva tem sido apontada como o principal indicador para a satisfação com o tratamento da reclamação (GELBRICH; ROSCHK, 2011; KIM *et al.*, 2009; SANTOS; ROSSI, 2002; SMITH *et al.*, 1999; ORSINGER *et al.*, 2010). Essa dimensão pode ser acessada pelo consumidor de acordo com sua experiência anterior com a empresa em questão, seu conhecimento sobre as resoluções de problemas para outros consumidores e percepções de sua própria perda (TAX *et al.*, 1998). Assim, nota-se que são destacadas as diferentes regras que podem ser usadas pelo consumidor para acessar a justiça em um processo de recuperação. A regra da equidade é usada ao comparar-se com sua própria contribuição, a regra da igualdade ao comparar-se com o resultado de outro consumidor, e a regra de necessidade às suas próprias necessidades. A maioria dos estudos utiliza a regra da equidade, considerando, portanto, a relação entre entrada e resultado da troca. No entanto, o foco deste ensaio está na regra da igualdade que é implementada por meio da comparação social no comportamento após a recuperação. Assim, o próximo capítulo visa abordar a comparação social e a percepção de justiça distributiva.

4. Comparação social na percepção de justiça distributiva

A comparação social é um tipo específico de informação interpessoal (BONIFIELD; COLE, 2008), podendo ocorrer por meio de comparação referente a vários contextos, entre eles, o ambiente de trabalho (BROWN; FERRIS; HELLER; KEEPING, 2007), o processo de prestação de serviço (AMBROSE; HARLAND; KULIK, 1991; GRIENBERGER; RUTTE; KNIPPENBERG, 1997), a comparação de um processo de recuperação de falha na prestação de serviço (BONIFIELD; COLE, 2008) e o contexto de avaliações de preço (BOLTON *et al.*, 2010; GREWAL *et al.*, 2004; HAWS; BEARDEN, 2006; XIA *et al.*, 2004).

A comparação social é um aspecto fundamental da vida social do ser humano. Praticamente todas as pessoas fazem comparações sociais, de vez em quando, principalmente para cumprir funções essenciais como fornecer informações úteis sobre a posição de uma pessoa no mundo social, sentir-se melhor sobre si mesmo e aprender a se adaptar a situações desafiadoras (BUUNK; GIBBONS, 2007). Wood (1989) ressalta que há diversos objetivos com a comparação social, entre eles: autoavaliação, redução da incerteza (o desejo de ter uma visão acurada da habilidade de uma pessoa), autoaperfeiçoamento (o desejo de aperfeiçoar-se) e autodesenvolvimento (o desejo de proteger/melhorar a atitude em relação a si).

Há duas direções para a comparação social: ascendente e descendente. A comparação social ascendente, que é considerada uma ameaça, ocorre quando a outra pessoa possui um melhor desempenho, enquanto que na descendente a pessoa comparada tem um desempenho inferior (ARGO; WHITE; DAHL, 2006; ASPINWALL; TAYLOR, 1993; BONIFIELD; COLE, 2008; BROWN *et al.*, 2007). Informação de comparação ascendente é normalmente evitada em situação de desempenho fracassado ou em declínio (PYSZCZYNSKI; GREENBERG; LAPRELLE, 1985). Já as comparações descendentes podem reforçar autoavaliações e aumentar expectativas de sucesso entre as pessoas com baixa autoestima que estão experimentando afeto negativo ou ameaça natural em importantes domínios da vida. A teoria de comparação social descendente indica que indivíduos que tem uma experiência emocional negativa podem melhorar seu bem-estar subjetivo ao se compararem a outros menos afortunados (ASPINWALL; TAYLOR; 1993; BONIFIELD; COLE, 2008).

As comparações sociais ocorrem automaticamente ou de uma forma controlada (BONIFIELD; COLE, 2008), sendo impostas pelo ambiente social (WOOD, 1989). A literatura de psicologia social aborda comparações sociais dando mais ênfase para operações de comparação social gerada espontaneamente, enquanto Bonifield e Cole (2008) dão ênfase nas operações de comparações sociais geradas pela empresa. Essa mudança de foco é apropriada para o contexto de marketing, onde gestores podem gerar informação de comparação social, mas não podem necessariamente controlar comparações sociais geradas internamente. As comparações sociais descendentes feitas por terceiros, como prestadores de serviço, suavizam os efeitos da falha do serviço, sendo que os consumidores expostos à comparação sentem menos irritação e expressam intenções de comportamento pós-compra mais positivas do que aqueles que não tiveram a comparação (BONIFIELD; COLE, 2008).

Bonifield e Cole (2008) realizaram um estudo sobre a teoria da comparação social na recuperação de serviço. Os autores operacionalizaram a comparação social como uma comparação realizada por um prestador de serviço que, no momento de recuperação de serviço, informa ao reclamante situação de falha na prestação de serviço ocorrida com outro cliente. É feita distinção entre comparação social completa, em que há uma comparação social e informação sobre as consequências da falha ocorrida durante a prestação de serviço, e incompleta, quando é feita a comparação, mas não é informado o resultado. Por exemplo, em uma comparação incompleta, o funcionário informa ao cliente que, há alguns dias, o voo de uma pessoa conhecida, por outra companhia aérea, também se atrasou. Já na comparação completa, adiciona-se a informação de que o passageiro mencionado só conseguiu embarcar

cinco dias após a data prevista. Dessa forma, é expressa uma situação em que a falha na prestação de serviço levou outro cliente a consequências mais graves do que para o cliente atual.

Tendo em vista a aplicação de Bonifield e Cole (2008) na comparação social, ressalta-se que quando as comparações são usadas como única ferramenta de recuperação de serviço, elas operam pela irritação para melhorar as intenções de comportamento pós-compra. Quando consumidores recebem compensação, uma comparação social descendente não tem efeito significativo no nível de raiva nem nas intenções de comportamento pós-compra. Quando o prestador de serviço faz comparação social incompleta e oferece compensação de 10% ou 25% do valor do serviço, as percepções dos consumidores de justiça distributiva são maiores do que quando não se recebe recompensa. Para os mesmos níveis de compensação, mas com comparação social completa, as percepções dos consumidores de justiça distributiva são tão altas quanto na situação de compensação total. Nota-se, assim, que além das comparações sociais descendentes poderem diminuir a irritação e aumentar percepções de justiça distributiva, os níveis de compensação têm relevância nas intenções de comportamento pós-compra. Ressalta-se que o estudo de Bonifield e Cole (2008) possui algumas limitações, como a utilização de comparação social apenas descendente e gerada pela própria empresa.

Devido ao fato de o processo de comparação ser central para as teorias de justiça social, é importante compreender como os indivíduos selecionam e usam comparações sociais para determinar a extensão na qual eles sentem-se satisfeitos ou em desvantagem (BYLSMA; MAJOR, 1994). Tendo em vista o exposto, propõe-se analisar a percepção de justiça distributiva mediante a realização de comparação social, com base na compensação recebida após uma recuperação de serviço. Dessa forma, é possível analisar a justiça distributiva pela regra da igualdade, considerando a comparação entre a compensação recebida por um cliente (autorreferente) e por outro (referente).

Em situações de comparação social, as pessoas preferem comparar seus resultados com os de outras pessoas semelhantes a elas, ao invés de diferentes (MAJOR; TESTA, 1989). A comparação entre pessoas similares caracteriza uma comparação dentro do grupo, em que características são compartilhadas pelos seus membros, como a comparação entre pessoas do mesmo sexo e trabalho. Já a comparação fora do grupo consiste na comparação entre pessoas que possuem características diferentes, como a comparação entre homens e mulheres e entre pessoas com trabalhos distintos (BYLSMA; MAJOR, 1994; MAJOR; FORCEY, 1985).

Comparação social com membros de dentro do grupo, normalmente, gera maiores efeitos na autoavaliação do que comparações com membros externos ao grupo (MAJOR; SCIACCHITANO; CROCKER, 1993; MILLER; TURNBULL; MCFARLAND, 1988). Comparações ascendentes com membros internos ao grupo são mais prejudiciais à autoestima do que comparações ascendentes com membros externos ao grupo, que não parecem ser ameaçadoras. Se o melhor desempenho de um indivíduo é atribuído à sua participação em um grupo diferente, as implicações negativas da comparação para a autoestima são evitadas (MAJOR *et al.*, 1993; MARTINOT; REDERSDORFF, 2003). Contudo, comparações ascendentes com membros internos podem ser benéficas para a autoestima, pois os indivíduos assimilam suas autoavaliações com o desempenho positivo de companheiros do mesmo grupo (BLANTON; CROCKER; MILLER, 2000).

As comparações sociais dos resultados são feitas com outros que são similares em atributo autorrelevante, como o gênero e a aparência, e em atributos critério relevantes, que é um atributo relacionado ao desempenho, como o trabalho (MAJOR; FORCEY, 1985; MAJOR; TESTA, 1989). A aquisição de informação de comparação social autorrelevante e critério relevante contribuem para diferenças entre os grupos quanto à justiça e à satisfação (MAJOR; TESTA, 1989). Há evidências de que as pessoas preferem comparar suas habilidades com outros que são similares em atributos critério relevantes (WHEELER;

KOESTNER; DRIVER, 1982). Outros indícios mostram que as pessoas, também, comparam suas habilidades com semelhantes em atributos autorrelevantes, independentemente da relevância desses atributos para a habilidade que está sendo avaliada (MILLER *et al.*, 1988).

Os trabalhadores preferem comparar seus salários e empregos com outras pessoas do mesmo sexo do que de sexo diferente (MAJOR; TESTA, 1989). A preferência de comparação com pessoas do mesmo sexo e mesmo emprego ocorre inclusive quando informações sobre o trabalho de homens e mulheres são igualmente disponíveis, o que indica que tanto os atributos autorrelevantes como critério relevantes são considerados nas comparações sociais (MAJOR; FORCEY, 1985).

Além de haver preferência pela comparação entre semelhantes, o mais relevante é o fato de que as informações de membros de um mesmo grupo influenciam mais os julgamentos de justiça e satisfação de um indivíduo do que as comparações com membros externos ao grupo (BREWER; WEBER, 1994; BYLSMA; MAJOR, 1994). Os indivíduos que fazem comparação desfavorável com membros do mesmo grupo apresentam menores níveis de autoestima e emoções mais deprimidas do que os que se compararam de modo desfavorável com membros de fora do grupo (MAJOR *et al.*, 1993). Com isso, desenvolve-se a seguinte proposição de pesquisa:

Proposição 1: Em um determinado contexto de falha e recuperação de serviço, o consumidor perceberá menor nível de justiça distributiva quando comparar a compensação recebida à compensação superior recebida por outro consumidor semelhante do que por um consumidor menos semelhante.

Contudo, vale lembrar que o consumidor pode acessar a justiça distributiva, diferentemente, de acordo com sua experiência anterior com a empresa em questão, seu conhecimento sobre a compensação oferecida a outros consumidores e as percepções de sua própria perda (TAX *et al.*, 1998). Pesquisas sobre a comparação social na justiça de preço indicam que diferenças de preços baseadas nos consumidores levam a percepções fortes de injustiça e à satisfação menor com a compra, comparado a diferenças de preço com base em vendedor ou em preço pago anteriormente (BOLTON *et al.*, 2010; HAWS; BEARDEN, 2006; XIA *et al.*, 2004). Mesmo quando os consumidores sabem que as diferenças de preço são baseadas em uma identificação do comprador, como no caso de cliente novo, eles consideram diferenças de preço baseadas no consumidor como injustas (GREWAL *et al.*, 2004).

A constatação de que diferenças de preço entre consumidores gera menor percepção de justiça do que diferenças de preço em momentos diferentes – atual e anterior – pode ser um indicativo de comportamento semelhante quanto à compensação recebida por uma falha no serviço. Tendo em vista a relevância da comparação social de um consumidor com os resultados obtidos por outros consumidores na percepção de justiça (BREWER; WEBER, 1994; BYLSMA; MAJOR, 1994; BOLTON *et al.*, 2010; HAWS; BEARDEN, 2006; XIA *et al.*, 2004), propõe-se que diferenças de compensação serão vistas como menos justas comparadas aos resultados de outros consumidores do que aos do próprio consumidor em outro momento de compra. Sendo assim, desenvolve-se a segunda proposição deste ensaio:

Proposição 2: Em um determinado contexto de falha e recuperação de serviço, o consumidor perceberá menor nível de justiça distributiva quando comparar a compensação recebida à compensação superior recebida por outro consumidor do que à compensação superior recebida por ele anteriormente.

Outra questão que diz respeito à comparação social é o momento em que ela é realizada. A comparação pode ocorrer tanto logo após o processo de recuperação como em um momento posterior. Segundo Mattila e Wirtz (2004), a busca por compensação tangível devido a uma falha está relacionada aos meios de comunicação em tempo real com o prestador de serviço. Isso pode ser um indicativo de que a busca por justiça na compensação seja mais forte imediatamente após a recuperação do serviço do que posteriormente.

Grégorie, Tripp e Legoux (2009) analisam os efeitos do tempo e da força da relação com a empresa na evolução da vingança e da fuga no contexto de reclamação pública online. Embora o desejo de vingança diminua ao longo do tempo, a evitação aumenta, indicando que o consumidor mantém alguma raiva. Nesse contexto, os consumidores com relacionamento mais forte têm os efeitos mais prolongados das reações negativas. Ao longo do tempo, a vingança dos consumidores de longa duração diminui mais vagarosamente e a sua evitação aumenta mais rapidamente do que as dos consumidores com fraco relacionamento.

Além disso, a teoria dos níveis de construção postula que a distância psicológica afeta como as pessoas representam mentalmente objetos físicos e eventos sociais (TROPE; LIBERMAN, 2003; TROPE; LIBERMAN; WALKSLAK, 2007). Um evento é mais distante psicologicamente na medida em que se posiciona no futuro, ocorre em locais mais remotos, tem menor probabilidade de acontecer e, cada vez menos, ocorre para a pessoa. Quanto maior a distância temporal, maior é a probabilidade de os eventos serem representados de forma abstrata do que em termos de detalhes mais concretos, bem como aumenta o comportamento baseado em representação abstrata (TROPE *et al.*, 2007). Isso pode ser um indício de que o reclamante (autorreferente) de uma situação de falha de serviço perceberá menor justiça distributiva ao comparar sua compensação inferior em relação a outro consumidor (referente) imediatamente após o processo de recuperação de serviço do que em momento posterior. Sendo assim, delinea-se a terceira proposição deste ensaio:

Proposição 3: Em um determinado contexto de falha e recuperação de serviço, o consumidor perceberá menor nível de justiça distributiva quando comparar a compensação recebida à compensação superior recebida por outro consumidor imediatamente após a recuperação do que em momento posterior.

5. Considerações finais

Este ensaio objetiva trazer um maior entendimento sobre as bases da justiça distributiva em situações de recuperação de falhas de serviço. Mais especificamente, buscou investigar as avaliações de justiça distributiva fundamentadas em comparações sociais. Tais comparações parecem cada vez mais frequentes, entretanto, não têm sido investigadas de forma consistente na literatura. Essas comparações sociais podem ocorrer no ambiente de prestação de serviço, pela observação de como o prestador de serviço está compensando outro cliente, bem como no ambiente online, onde há espaços especializados para o compartilhamento de informações sobre falhas e recuperação de serviço, além de redes sociais, como Facebook e Twitter, que também são usadas para registrar reclamações e resultados de recuperações de serviço. Comparações sociais dos resultados obtidos também são vistas em situações de trabalho, como pode ocorrer no funcionalismo público, em que independentemente dos esforços realizados pelos servidores, seus salários serão os mesmos. Situações semelhantes podem ser verificadas em caso de falha e recuperação de serviço, sendo que diferentes recompensas para os consumidores podem gerar consequências negativas à empresa caso não sejam bem gerenciadas.

O teste das proposições de pesquisa desenvolvidas neste ensaio contribuirá teoricamente para a compreensão da justiça distributiva, com base na regra da igualdade, no contexto de recuperação de serviço. A lacuna de conhecimento nessa área já foi apontada por Tax *et al.* (1998), os quais questionaram se os consumidores percebem diferenças de justiça distributiva de acordo com as regras de equidade, igualdade, necessidade e outras. Mediante isso, este ensaio visa propor a realização de um estudo focando especificamente na regra da igualdade, por meio da comparação social, e na justiça distributiva relacionada à compensação no contexto de recuperação de serviço. Percebe-se, ainda, que a justiça distributiva foi escolhida por seu impacto destacado na satisfação com o tratamento da reclamação (GELBRICH; ROSCHK, 2011; ORSINGHER *et al.*, 2010), bem como pela maior

facilidade de comparação da compensação oferecida a cada consumidor do que dos aspectos processuais e interpessoais incorridos em um processo de recuperação de serviço.

Além de sua relevância teórica, o estudo poderá contribuir para os profissionais de marketing que tratam do processo de gerenciamento de reclamações. Tendo em vista a possibilidade de intenso compartilhamento de informações entre os consumidores, as empresas não devem desconsiderar o papel das comparações sociais na percepção de justiça sobre a recuperação de serviço. Conforme analisado, somente compensar os consumidores baseado na regra da equidade pode não ser suficiente para gerar justiça distributiva e satisfação do consumidor.

Por fim, sugere-se a realização de um estudo experimental para averiguar as proposições de pesquisa expostas neste ensaio. O estudo experimental torna-se mais adequado para o contexto pela possibilidade de desenhar os cenários com diferentes níveis de compensação, bem como por permitir que a comparação social seja verificada em diferentes tempos.

Referências

- ADAMS, J. S. Toward an understanding of inequity. **Journal of Abnormal and Social Psychology**, v. 67, n. 5, p. 422-436, 1963.
- ADAMS, J. S. Inequity in social exchange. In: BERKOWITX, L. (Org.). **Advances in experimental social psychology**. New York: Academic Press, 1965. v. 2, p. 267-299.
- AMBROSE, M. L.; HARLAND, L. K.; KULIK, C. T. Influence of social comparisons on perceptions of organizational fairness. **Journal of Applied Psychology**, v. 76, n. 2, p. 239-246, 1991.
- ARGO, J. J.; WHITE, K.; DAHL, D. W. Social comparison theory and deception in the interpersonal exchange of consumption information. **Journal of Consumer Research**, v. 33, n. 1, p. 99-108, 2006.
- ASPINWALL, L. G.; TAYLOR, S. Effects of social comparison direction, threat and self-esteem on affect, self-evaluation and expected success. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 64, n. 5, p. 708-722, 1993.
- BIES, R. J. The predicament of injustice: the management of moral outrage. **Research in Organizational Behavior**, v. 9, p. 289-319, 1987 *apud* TAX, S.; BROWN, S. W.; BLANTON, H.; CROCKER, J.; MILLER, D. T. The effects of in-group versus out-group social comparison on self-esteem in the context of a negative stereotype. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 36, p. 519-530, 2000.
- BIES, R. J.; MOAG, J. S. Interactional communication criteria of fairness. In: LEWICKI, R.J.; SHEPPARD, B. H.; BAZERMAN, M. H. (Org.). **Research in organizational behavior**. Greenwich, CT: JAI Press, 1986, p. 289-319 *apud* COHEN-CHARASH, Y.; SPECTOR, P. E. The role of justice in organizations: a meta-analysis. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 86, n. 2, p. 278-321, 2001.
- BIES, R. J.; SHAPIRO, D. L. Interactional fairness judgments: the influence of causal accounts. **Social Justice Research**, v. 1, p. 199-218, 1987 *apud* TAX, S.; BROWN, S. W.; CHANDRASHEKARAN, M. Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 62, n. 2, p. 60-76, 1998.
- BITNER, M. J. Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 69-82, Apr. 1990.
- BLANTON, H.; CROCKER, J.; MILLER, D. The effects of in-group versus out-group social comparison on self-esteem in the context of a negative stereotype. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 36, p. 519-530, 2000.

BLODGETT, J. G.; GRANBOIS, D. H.; WALTERS, R. G. The effects of perceived justice on complainants' negative word-of-mouth behavior and repatronage intentions. **Journal of Retailing**, v. 69, n. 4, Winter 1993.

BLODGETT, J. G.; HILL, D. J.; TAX, S. S. The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behavior. **Journal of Retailing**, v. 72, n. 2, p. 185-210, 1997.

BOLTON, L. E.; KEH, H. T.; ALBA, J. W. How do price fairness perceptions differ across culture? **Journal of Marketing Research**, v. 47, p. 564-576, June 2010.

BONIFIELD, C.; COLE, C. A. Better him than me: social comparison theory and service recovery. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, p. 565-577, 2008.

BREWER, M. B.; WEBER, J. G. Self-evaluation effects of interpersonal versus intergroup social comparison. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 66, n. 2, p. 268-275, 1994.

BROWN, D. J.; FERRIS, D. L.; HELLER, D.; KEEPING, L. Antecedents and consequences of the frequency of upward and downward social comparisons at work. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 102, p. 59-75, 2007.

BUUNK, A. P.; GIBBONS, F. X. Social comparison: the end of a theory and the emergence of a field. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 102, p. 3-21, 2007.

BYLSMA, W. H.; MAJOR, B. Social comparisons and contentment. **Psychology of Women Quarterly**, v. 18, p. 241-249, 1994.

COHEN-CHARASH, Y.; SPECTOR, P. E. The role of justice in organizations: a meta-analysis. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 86, n. 2, p. 278-321, 2001.

COHEN-CHARASH, Y.; SPECTOR, P. E. Erratum to "The role of justice in organizations: a meta-analysis". **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 89, n. 2, p. 1215, 2002.

DAVIDOW, M. Organizational responses to customer complaint: what works and what doesn't. **Journal of Service Research**, v. 5, n. 3, p. 225-250, Feb. 2003.

DEUTSCH, M. Equity, equality, and need: what determines which value will be used as the basis of distributive justice? **Journal of Social Issues**, v. 31, n. 3, p. 137-149, 1975.

FESTINGER, L. A theory of social comparison processes. **Human Relations**, v. 7, p. 117-140, 1954.

FESTINGER, L. **Teoria da dissonância cognitiva**. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

GELBRICH, K.; ROSCHK, H. A meta-analysis of organizational complaint handling and customer responses. **Journal of Service Research**, v. 14, n. 1, p. 24-43, 2011.

GOODWIN, C.; ROSS, I. Salient dimensions of perceived fairness in resolution of service complaints. **Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior**, v. 2, p. 87-92, 1989.

GOODWIN, C.; ROSS, I. Consumer responses to service failures: influence of procedural and interactional fairness perceptions. **Journal of Business Research**, v. 25, p. 149-163, 1992.

GREENBERG, J. Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. **Journal of Management**, v. 16, n. 2, p. 399-432, 1990.

GRÉGOIRE, Y.; TRIPP, T. M.; LEGOUX, R. When customer love turns into lasting hate: the effects of relationship strength and time on customer revenge and avoidance. **Journal of Marketing**, v. 73, p. 18-32, Nov. 2009.

GREWAL, D.; HARDESTY, D. M.; IYER, G. R. The effects of buyer identification and purchase timing on consumers' perceptions of trust, price fairness, and repurchase intentions. **Journal of Interactive Marketing**, v. 18, n. 4, p. 87-100, 2004.

GRIENBERGER, I. V.; RUTTE, C. G.; van KNIPPENBERG, A.F.M. Influence of social comparisons of outcomes and procedures on fairness judgments. **Journal of Applied Psychology**, v. 82, n. 6, p. 913-919, 1997.

HART, C. W. L.; HESKETT, J. L.; SASSER Jr., W. E. The profitable art of service recovery. **Harvard Business Review**, v. 68, p. 148-56, July/Aug. 1990.

HAWS, K. L.; BEARDEN, W. O. Dynamic pricing and consumer fairness perceptions. **Journal of Consumer Research**, v. 33, p. 304-311, Dec. 2006.

HESS Jr., R. L.; GANESAN, S.; KLEIN, N. M. Service failure and recovery: the impact of relationship factors on customer satisfaction. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 31 n. 2, p. 127-145, 2003.

HIRSCHMAN, A. O. **Saída, voz e lealdade: reações ao declínio de firmas, organizações e estados**. São Paulo: Perspectiva, 1973.

HOMANS, G. C. **Social behavior: its elementary forms**. New York: Harcourt, Brace, 1961 *apud* ADAMS, J. S. Inequity in social exchange. In: BERKOWITX, L. (Org.). **Advances in experimental social psychology**. New York: Academic Press, 1965. v. 2, p. 267-299.

KAU, A.-K.; LOH, E. W.-Y. The effects of service recovery on consumer satisfaction: a comparison between complainants and non-complainants. **Journal of Services Marketing**, v. 20, n. 2, p. 101-111, 2006.

KIM, T.; KIM, W. G.; KIM, H.-B. The effects of perceived justice on recovery satisfaction, trust, word-of-mouth, and revisit intention in upscale hotels. **Tourism Management**, v. 30 n. 1, p. 51-62, 2009.

LEVENTHAL, G. S. Fairness in social relationships. In: THIBAUT, J. W.; SPENCE, J. T.; CARSON, R. C. (Org.). **Contemporary topics in social psychology**. NJ: General Learning Press, 1976, p. 211-239.

LIND, E. A.; TYLER, T. R. **The social psychology of procedural justice**. New York: Plenum Press, 1988.

MAJOR, B.; FORCEY, B. Social comparisons and pay evaluations: preferences for same-sex and same-job wage comparisons. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 21, p. 393-405, 1985.

MAJOR, B.; SCIACCHITANO, A.; CROCKER, J. In-group versus out-group comparisons and self-esteem. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 19, n. 6, p. 711-721, 1993.

MAJOR, B.; TESTA, M. Social comparison processes and judgments of entitlement and satisfaction. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 25, p. 101-120, 1989.

MARTINOT, D.; REDERSDORFF, S. Role of the stereotypical connotation of the performance context. Impact of comparisons with out-group members on women's self-esteem: role of the stereotypical connotation of the performance context. **International Journal of Psychology**, v. 38, n. 6, p. 348-358, 2003.

MATTILA, A. S.; WIRTZ, J. Consumer complaining to firms: the determinants of channel choice. **Journal of Services Marketing**, v. 18, n. 2, p. 147-155, 2004.

MATTILA, A. S.; CRANAGE, D. The impact of choice on fairness in the context of service recovery. **Journal of Services Marketing**, v. 19, n. 5, p. 271 – 279, 2005.

MAXHAM III, J. G. Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions. **Journal of Business Research**, v. 54, p. 11-24, 2001.

MESSICK, D. M.; COOK, K. S. Psychological and sociological perspectives on distributive justice: convergent, divergent and parallel lines. In: MESSICK, D. M.; COOK, K. S. (Org.). **Equity theory: psychological and sociological perspectives**, New York: Praeger, 1983, p. 1-13.

MILLER, D. T.; TURNBULL, W.; MCFARLAND, C. Particularistic and universalistic evaluation in the social comparison process. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 55, n. 6, p. 908-917, 1988.

NOWAKOWSKI, J. M.; CONLON, D. E. Organizational justice: looking back, looking forward. **The International Journal of Conflict Management**, v. 16, n. 1, p. 4-29, 2005.

ORSINGHER, C.; VALENTINI, S.; ANGELIS, M. A meta-analysis of satisfaction with complaint handling in services. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 38, p. 169-186, 2010.

PRITCHARD, R. D. Equity theory: a review and critique. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 4, n. 2, p. 176-211, May 1969.

PYSZCZYNSKI, T.; GREENBERG, J.; LAPRELLE, J. Social comparison after success and failure: biased search for information consistent with a self-serving conclusion. **Journal of Experimental and Social Psychology**, v. 21, p. 195-211, 1985.

SCHOEFER, K.; ENNEW, C. The impact of perceived justice on consumers' emotional responses to service complaint experiences. **Journal of Services Marketing**, v. 19, n. 5, p. 261-270, 2005.

SANTOS, C. P.; FERNANDES, D. Effect of recovery efforts on consumer trust and loyalty in e-tail: a contingency model. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 14, n. 4, p. 129-162, 2010.

SANTOS, C. P.; ROSSI, C. A. V. The impact of complaint handling on consumer's trust and loyalty in the context of relational services exchanges. In: European Marketing Academy Conference – EMAC, 32, 2002, Glasgow. **Anais...** Glasgow: EMAC, 2002.

SMITH, A. K.; BOLTON, R. N.; WAGNER, J. A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. **Journal of Marketing Research**, v. 36, p. 356-372, 1999.

TAX, S.; BROWN, S. W.; CHANDRASHEKARAN, M. Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 62, n. 2, p. 60-76, 1998.

TAYLOR, S. Waiting for service: the relationship between deals and evaluations of service. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 56-69, Apr. 1994.

THIBAUT, J. W.; WALKER, L. **Procedural justice: a psychological perspective**. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

TROPE, Y.; LIBERMAN, N. Temporal construal. **Psychological Review**, v. 110, n. 3, p. 403-421, 2003.

TROPE, Y.; LIBERMAN, N.; WAKSLAK, C. Construal levels and psychological distance: effects on representation, prediction, evaluation, and behavior. **Journal of Consumer Psychology**, v. 17, n. 2, p. 83-95, 2007.

WALSTER, E.; BERSCHEID, E.; WALSTER, G. W. New directions in equity research. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 25, n. 2, p. 151-176, 1973.

WHEELER, L.; KOESTNER, R.; DRIVER, R. E. Related attributes in the choice of comparison others: it's there, but it isn't all there is. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 18, p. 489-500, 1982.

WOOD, J. V. Theory and research concerning social comparisons of personal attributes. **Psychological Bulletin**, v. 106, p. 231-248, 1989.

XIA, L.; MONROE, K. B.; COX, J. L. The price is unfair! A conceptual framework of price fairness perceptions. **Journal of Marketing**, v. 68, p. 1-15, Oct. 2004.