

Faltou Integridade ou Competência? Efeitos da Coprodução da Recuperação de Serviços de acordo com o Tipo de Falha

Autoria

Danubia Reck - reckdanubia@gmail.com

Curso de Mestr Acadêmico em Admin/Prog de Pós-Grad em Admin/IMED - Escola de Administração da Faculdade Meridional

Ivair Franceschetto - ivair.franceschetto@hotmail.com

Curso de Mestr Acadêmico em Admin/Prog de Pós-Grad em Admin/IMED - Escola de Administração da Faculdade Meridional

Lais Rech - laisrech88@gmail.com

Curso de Mestr Acadêmico em Admin/Prog de Pós-Grad em Admin/IMED - Escola de Administração da Faculdade Meridional

Natalia Araujo Pacheco - natalia.pacheco@imed.edu.br

Curso de Mestr Acadêmico em Admin/Prog de Pós-Grad em Admin/IMED - Escola de Administração da Faculdade Meridional

Resumo

Estudos recentes adotam a coprodução como uma estratégia de recuperação de serviços. No entanto, não se sabe se o tipo de falha - de integridade ou de competência - influencia os efeitos da coprodução da recuperação de serviços. O presente estudo investiga os efeitos da coprodução da recuperação de serviços após situações de falhas de integridade e de competência. Os resultados de um experimento com 131 participantes indicam que consumidores que coproduzem a recuperação de serviço após uma falha de integridade sentem mais raiva que os consumidores que não coproduzem. Além disso, os primeiros apresentam menor intenção de retorno e de boca-a-boca positivo que aqueles que coproduzem após uma falha de competência. Este estudo traz contribuições teóricas e gerenciais sobre a coprodução na recuperação de serviços, mostrando que a mesma funciona melhor para recuperar falhas de competência.

Faltou Integridade ou Competência? Efeitos da Coprodução da Recuperação de Serviços de acordo com o Tipo de Falha

Resumo

Estudos recentes adotam a coprodução como uma estratégia de recuperação de serviços. No entanto, não se sabe se o tipo de falha - de integridade ou de competência - influencia os efeitos da coprodução da recuperação de serviços. O presente estudo investiga os efeitos da coprodução da recuperação de serviços após situações de falhas de integridade e de competência. Os resultados de um experimento com 131 participantes indicam que consumidores que coproduzem a recuperação de serviço após uma falha de integridade sentem mais raiva que os consumidores que não coproduzem. Além disso, os primeiros apresentam menor intenção de retorno e de boca-a-boca positivo que aqueles que coproduzem após uma falha de competência. Este estudo traz contribuições teóricas e gerenciais sobre a coprodução na recuperação de serviços, mostrando que a mesma funciona melhor para recuperar falhas de competência.

Palavras-chave: coprodução; tipo de falha; competência; integridade.

1. Introdução

Falhas de serviços são comuns e uma prova disso é o elevado número de reclamações de consumidores em mídias sociais, sites de reclamações e PROCON. Uma vez que as falhas de serviços levam a consequências negativas como raiva e intenção de retaliação (Joireman, Grégoire, Devezer, & Tripp, 2013), as empresas precisam recuperar essas falhas para eliminar ou mitigar tais consequências. Dentre as diferentes estratégias de recuperação de serviços que podem ser adotadas estão o pedido de desculpas, a promessa de que a falha não voltará a ocorrer, a compensação financeira, e a coprodução (Basso & Pizzutti, 2016; Hazée, Van Vaerembergh, & Armirotto, 2017; Joireman *et al.*, 2013; Kim, Cooper, Dirks, & Ferrin, 2013; Vázquez-Casielles, Iglesias, & Varela-Neira, 2017).

A coprodução da recuperação de um serviço consiste na participação do consumidor na criação de uma solução para a falha (Dong, Evans, & Zou, 2008). Em outras palavras, o consumidor trabalha junto com a empresa para recuperar o serviço. Essa participação pode ocorrer através da troca de ideias e decisões sobre como o serviço deve ser recuperado (Dong *et al.*, 2008; Hazée *et al.*, 2017). De acordo com Hazée *et al.* (2017), a coprodução na recuperação de serviços passou a ser investigada recentemente e a literatura carece de pesquisas que examinem como a coprodução da recuperação de serviços pode afetar as reações dos consumidores. Um ponto a ser discutido acerca da coprodução da recuperação de serviços é se qualquer tipo de falha pode se beneficiar de tal coprodução. Até o momento, não foram encontrados estudo investigando se os efeitos da coprodução da recuperação dos serviços dependem do tipo de falha ocorrida (p.ex., falha de integridade ou falha de competência).

Uma falha de competência consiste na falta de competência, ou seja, na falta de habilidades que permitam o domínio de algo, enquanto que a falha de integridade consiste na falta de integridade, ou seja, quando o consumidor percebe que a empresa não adere a um conjunto de princípios considerados éticos ou aceitáveis (Mayer & Davis, 1999). Convidar um consumidor a coproduzir uma recuperação de serviços quando a falha ocorreu devido à falta de princípios éticos de uma empresa (p.ex., ocasionada pela ganância excessiva da empresa), pode ter efeitos diferentes dos de convidar um consumidor a coproduzir uma recuperação de serviços quando a falha ocorreu por falta de habilidade da empresa. No primeiro caso, o consumidor pode ter raiva do fato da empresa pedir sua contribuição para resolver um problema que ela poderia ter evitado se agisse eticamente, enquanto que no segundo caso, o consumidor pode sentir que a coprodução é algo vantajoso para si, pois assim ele pode agir para compensar a falta de habilidade da empresa em obter o resultado desejável. Essas diferentes reações devido

à origem da falha de serviço podem alterar consequências comportamentais do consumidor, tais como intenção de retorno e de boca-a-boca.

Diante da importância da recuperação de serviços e das possíveis implicações do tipo da falha para a coprodução dos mesmos, o presente estudo tem como objetivo verificar os efeitos da coprodução da recuperação de serviços nas reações dos consumidores (i.e., raiva, intenção de retorno e intenção de boca-a-boca), investigando se o tipo de falha (integridade vs. competência) influencia os efeitos da coprodução. Este artigo estrutura-se da seguinte forma: As primeiras seções abordam os principais tópicos da literatura sobre o tema; depois, os procedimentos metodológicos utilizados são descritos, os resultados são reportados e discutidos; por fim, são feitas considerações finais e sugestões de pesquisas futuras.

2. Referencial Teórico

2.1. Falhas em serviços

Em se tratando da prestação de serviços, considerando as características de variabilidade, intangibilidade e inseparabilidade (Levesque & Mcdougall, 2000) e, considerando o alto envolvimento do elemento humano na maioria das organizações de serviços, falhas são inevitáveis (Boshoff, 1997). A falha na prestação de serviços corresponde ao desempenho insuficiente na sua execução se comparado à expectativa do cliente (Hoffman & Bateson, 1997).

As falhas de serviços podem desencadear sentimentos de raiva e de frustração nos consumidores (Roseman, 1991), além de desencadear respostas de retaliação dos mesmos (Grönroos, 1995). Segundo Fullerton e Punj (1993) essa retaliação pode causar danos financeiros para as instituições e danos físicos e psicológicos a seus funcionários. As falhas também desencadeiam a insatisfação dos consumidores, que culmina em boca-a-boca negativo e relutância em repetir a compra, podendo prejudicar a reputação e a rentabilidade da empresa (Johnston & Hewa, 1997).

Neste cenário, é fundamental que as empresas tomem ações imediatas para recuperar o serviço após uma falha. Segundo Zemke e Bell (1990) a eficaz recuperação de serviço contribui para que os consumidores tenham uma imagem favorável da empresa. Também há evidência de que a recuperação de um serviço possui a capacidade de transformar clientes frustrados e irritados em leais (Berry & Parasuraman, 1992).

Há diferentes tipos de falha, como por exemplo as falhas de processo e de resultados (Smith, Bolton, & Wagner, 1999), e as falhas de integridade e de competência (Basso & Pizzutti, 2016). Este artigo foca nas falhas de integridade e de competência. Após uma falha, as empresas podem adotar diferentes formas de recuperação de serviços, tais como explicação, desculpa, assistência e compensação (Davidow, 2000). Outra forma de recuperação de uma falha é oferecer ao cliente a possibilidade de coprodução desta recuperação (Dong *et al.*, 2008). A próxima seção aborda o tópico da coprodução na recuperação de serviços.

2.2. Coprodução na recuperação de serviços

Quando uma falha de serviços ocorre, os consumidores podem participar coproduzindo a solução através de habilidades e conhecimentos específicos, o que tende a beneficiar os consumidores, que tendem a ficar mais satisfeitos, e a empresa, que pode usar recursos moderados nesta recuperação de serviço (Dong, Sivakumar, Evans & Zou; 2016; Dong *et al.*, 2008). Para Xu, Marshall, Edvardsson e Tronvoll (2014) quando a empresa oferece a coprodução da recuperação de serviços, os consumidores percebem maior justiça, reportam maior satisfação e intenção de recomprar no futuro. No entanto, quando o consumidor é quem inicia a coprodução para recuperar o serviço, as avaliações dele são comparadas à recuperação totalmente gerenciada pela empresa. Roggeveen, Tsiros e Grewal (2012) realizaram um estudo

para investigar se o envolvimento de clientes no processo de recuperação pode ser utilizado como uma estratégia adicional de recuperação e se esse envolvimento afeta as percepções pós-recuperação. Os achados de Roggeveen *et al.* (2012) demonstram que tanto compensações como a coprodução como estratégia de recuperação melhoram as avaliações dos clientes em relação ao processo de recuperação de serviços com atrasos severos, mas o mesmo não ocorre para serviços com atrasos menos severos.

A participação dos clientes na produção e entrega de um serviço (i.e., fora do contexto de recuperação de serviços) pode melhorar a imagem da marca e levar à maior lealdade ao prestador de serviços (Mustak, Jaakkola, Halinen, & Kaartemo, 2016). Ou seja, assim como a coprodução fora do contexto de recuperação de serviço pode levar à maior intenção de recompra e de retorno, o mesmo pode ocorrer numa situação de recuperação de serviços. Quando estão coproduzindo a recuperação de serviços, os consumidores podem acreditar que têm capacidade de moldar os resultados finais, desta forma, resultando em maior intenção de recompra (Roggeveen *et al.*, 2012). Vázquez-Casielles *et al.* (2017) indicam que a coprodução na recuperação de uma falha melhora a intenção de recompra e o boca-a-boca, variáveis que estão relacionadas com a lealdade dos clientes.

No entanto, tais efeitos da coprodução na intenção de recompra e no boca-a-boca podem depender do tipo de falha ocorrida. Em geral, as pessoas tendem a valorizar mais a integridade em detrimento da competência (Leach, Ellemers, & Barreto, 2007; Wojciszke, Bazinska, & Jaworski, 1998), o que tende a fazer a falha de integridade menos desejável que a falha de competência. Seguindo esta lógica, após a falha de integridade, que é menos desejável, o consumidor pode estar menos interessado em coproduzir a recuperação de serviço que após uma falha de competência. No caso da coprodução da recuperação de serviço após uma falha de integridade, o consumidor está trabalhando junto a uma empresa que falhou no serviço por uma questão antiética (p.ex., ganância). Isso significa que, mesmo que o consumidor obtenha uma recuperação de serviço satisfatória, nada impede que a empresa volte a cometer a mesma falha propositalmente. Ou seja, a coprodução por parte do consumidor não ameniza o fato da empresa ser antiética. Por outro lado, no caso da coprodução da recuperação de serviço após uma falha de competência, a coprodução por parte do consumidor compensa a falta de habilidade do prestador de serviço e a falta de competência não se enquadra como algo feito propositalmente. Neste sentido, é possível que os efeitos positivos da coprodução na intenção de recompra e no boca-a-boca reportados por Roggeveen *et al.* (2012) e Vázquez-Casielles *et al.* (2017) sejam menores após uma falha de integridade em comparação a uma falha de competência. Sendo assim, formulam-se as seguintes hipóteses:

H1: A coprodução da recuperação de serviços após uma falha por competência levará à maior intenção de recompra que a coprodução após uma falha por integridade.

H2: A coprodução da recuperação de serviços após uma falha por competência levará à maior boca-a-boca positivo que a coprodução após uma falha por integridade.

As falhas em serviços podem desencadear raiva quando os consumidores culpam fontes externas e frustração quando os consumidores atribuem a culpa a fontes situacionais (Roseman, 1991). Consumidores tendem a sentir raiva de uma empresa se percebem que ela poderia ter evitado uma falha, mas não o fez por negligência (Weiner, 2000). A falha de integridade pode ser vista como algo que poderia ter sido evitado caso a empresa agisse de maneira mais ética. Ou seja, se a falha é provocada pela ganância excessiva da empresa, os consumidores podem sentir raiva da mesma ao pensar que ela está negligenciando o serviço para priorizar seus ganhos. No caso da falta da habilidade da empresa em entregar um serviço adequado (i.e., falha de competência), consumidores podem ver essa situação como algo que a empresa não pode

evitar. Ou seja, não ocorre por negligência da empresa, o que leva os consumidores a sentirem menos raiva que no caso da falha de integridade. Diante disto, formula-se a seguinte hipótese:

H3: Após uma falha por integridade, a coprodução como recuperação de serviços levará a maiores níveis de raiva do que a coprodução após uma falha por competência.

3. Método

Considerando o objetivo do estudo que é investigar a resposta do consumidor em relação à coprodução como forma de recuperação de falhas (de integridade ou de competência), entende-se que um estudo experimental é adequado.

3.1. Desenho e participantes

Um experimento entre sujeitos foi realizado, manipulando a coprodução e o tipo de falha por meio de um desenho fatorial 2 (coprodução vs. sem coprodução) x 2 (integridade vs. competência). Participaram do estudo 139 sujeitos, que foram distribuídos aleatoriamente para cada condição do estudo. Contudo, foram identificadas 8 observações atípicas nas variáveis de intenção de retorno e de boca-a-boca, por meio do cálculo do escore padrão ($Z > |3|$), estes casos foram excluídos da amostra, totalizando assim uma amostra final de 131 sujeitos. As células dos grupos experimentais variaram de 29 a 37 participantes. A amostra deste estudo é classificada como não probabilística e a técnica de amostragem utilizada foi por conveniência. Dos 131 questionários aplicados 74,8% dos respondentes são do sexo feminino e a média de idade foi de 32 anos ($\sigma=9,60$).

3.2. Procedimentos

Os participantes receberam por meio de redes sociais o link para participação da pesquisa. O estudo teve como contexto o serviço de hotelaria e os cenários foram semelhantes ao desenvolvido no estudo de Roggeveen *et al.* (2012). As manipulações foram realizadas através de textos, onde os participantes foram convidados a se imaginarem em uma situação de hospedagem em um hotel no qual haviam efetuado a reserva com antecedência. A falha ocorria quando o hóspede chegava no hotel e a reserva não estava disponível. O tipo de falha foi manipulado utilizando reclamações de outros clientes sobre o hotel, dizendo que aquela falha costuma ocorrer por falta de organização e incompetência do hotel (falha de competência) ou por falta de ética do hotel (falha de integridade). A coprodução da recuperação da falha foi manipulada ao informar que o atendente do hotel decidiu sozinho (sem coprodução) ou juntamente com o participante (com coprodução) o hotel para onde o mesmo seria transferido sem ter de pagar pelo transporte.

3.3. Mensurações

Para a checagem da manipulação da falha, foi solicitado que os participantes respondessem se a falha era por competência ou por integridade. A checagem da manipulação da coprodução foi feita através de três itens ($\alpha=0,848$) em uma escala de 7 pontos (discordo totalmente a concordo totalmente) e foi adaptada dos estudos de Heidenreich, Wittkowski, Handrich e Falk (2015) e Chan, Yim e Lam (2010). Também foi solicitado que os participantes indicassem o nível de realismo dos cenários em uma escala de 7 pontos (discordo totalmente a concordo totalmente).

A intenção de retorno foi mensurada através de três itens adaptados do estudo de Zeithaml, Berry e Parasuraman (1996) ($\alpha=0,842$), o boca-a-boca foi mensurado através de dois itens adaptados do estudo de Maxham e Netemeyer (2002) ($\alpha=0,865$). A raiva foi mensurada através de dois itens ($\alpha=0,952$) adaptados do estudo de Yi e Baumgartner (2004). Todas as variáveis foram mensuradas em uma escala de 7 pontos.

4. Resultados

4.1. Checagens da Manipulação

A checagem da coprodução foi realizada por meio de uma ANOVA e a média de coprodução para participantes na condição sem coprodução ($M_{sem_coprodução} = 2,55$) foi significativamente menor que a média para os participantes na condição de coprodução ($M_{coprodução} = 4,17$; $F(1, 129) = 42,287$; $p < 0,001$). A checagem do tipo de falha foi feita com o teste Qui-Quadrado ($\chi^2 = 55,175$; $df = 1$; $p < 0,001$). Especificamente, 83,6% dos participantes responderam que a falha havia ocorrido por falta de ética e integridade quando foram expostos ao cenário de integridade, e 81,4% dos participantes responderam que a falha havia ocorrido por falta de organização e incompetência do hotel no cenário de falha por competência. Assim, as manipulações foram eficazes.

Além da checagem da manipulação da coprodução e do tipo de falha, foi realizada a checagem do realismo da situação apresentada nos cenários ($M = 5,18$; $\sigma = 9,60$). Através da ANOVA, constatou-se que as médias foram maiores que o ponto médio da escala (4) em todas as condições experimentais, não existindo efeito principal tanto da coprodução ($F(1, 127) = 0,158$; $p = 0,691$), quanto do tipo de falha ($F(1, 127) = 2,927$; $p = 0,089$). Também não foi verificado efeito da interação entre as duas variáveis ($F(1, 127) = 0,854$; $p = 0,357$), indicando que todos os cenários do estudo foram percebidos como realistas.

4.2. Teste das Hipóteses

Resultados da ANOVA com dois fatores (coprodução*tipo de falha) mostram que houve interação da coprodução com o tipo de falha para a variável de intenção de retorno ($F(1, 127) = 4,730$; $p < 0,05$). Os resultados indicam que, na condição com coprodução, a média de intenção de retorno para as falhas por competência foi significativamente maior do que a média na falha por integridade ($M_{competência} = 1,53$; $M_{integridade} = 1,14$; $F(1, 127) = 3,964$; $p < 0,05$), oferecendo suporte para H1. Na condição sem coprodução, não houve efeito significativo do tipo de falha na intenção de retorno ($M_{competência} = 1,31$; $M_{integridade} = 1,51$; $F(1, 127) = 1,126$; $p = 0,291$). A Figura 1 mostra esses resultados.

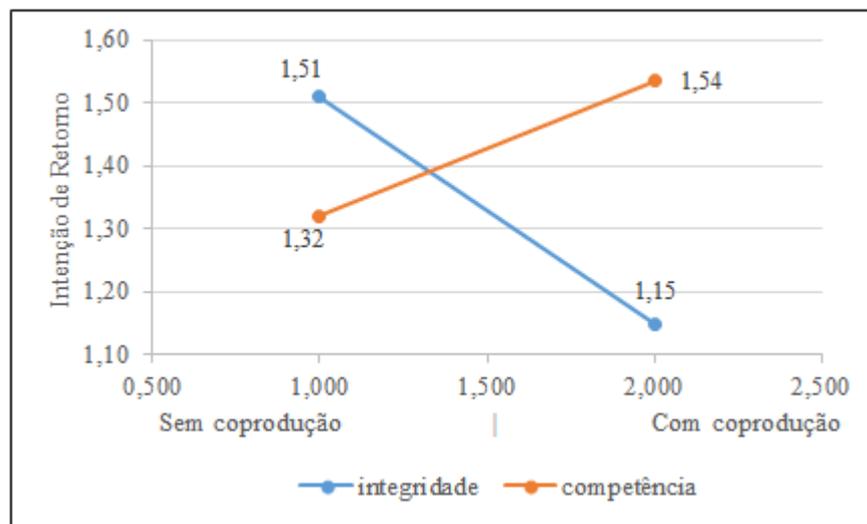


Figura 1 - Efeito da interação entre a coprodução e o tipo de falha na intenção de retorno
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Também houve a interação da coprodução com o tipo de falha para a variável boca-a-boca ($F(1, 127)= 6,402$; $p<0,05$). Especificamente, na condição de coprodução, a média de boca a boca para as falhas por competência foi significativamente maior do que a média de boca a boca na falha por integridade ($M_{\text{competência}}=2,16$; $M_{\text{integridade}}=1,34$; $F(1, 127)= 11,364$; $p<0,01$), oferecendo suporte para H2. Na condição sem coprodução, não houve efeito significativo do tipo de falha ($M_{\text{competência}}=1,58$; $M_{\text{integridade}}=1,60$; $F(1, 127)= 0,015$; $p=0,903$). A Figura 2 mostra esses resultados.

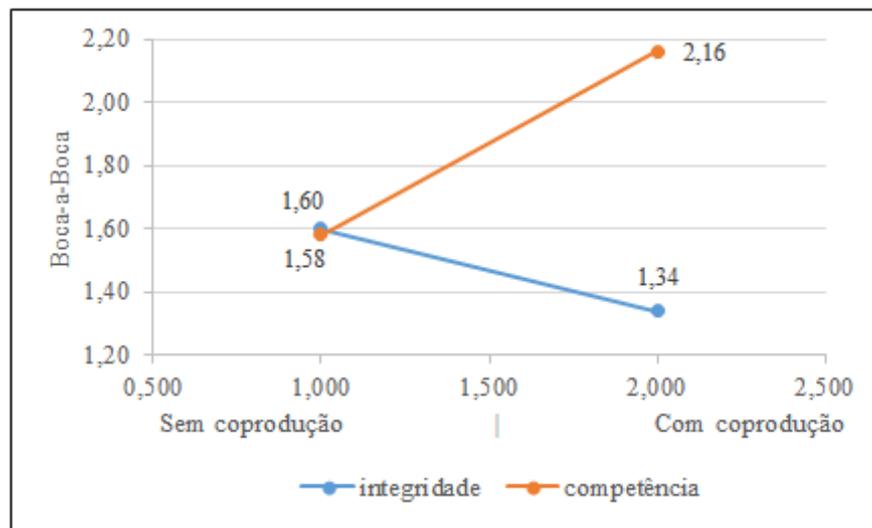


Figura 2 - Efeito da interação entre a coprodução e o tipo de falha no boca-a-boca
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Por fim, a interação da coprodução com o tipo de falha para a variável raiva também foi significativa ($F(1, 127)= 6,031$; $p<0,05$). Ao contrário do que previa H3, na condição com coprodução, não houve diferença significativa da média de raiva para falha de integridade e falha de competência, não havendo suporte para H3. No entanto, na condição de falha por integridade, houve um efeito significativo da coprodução ($M_{\text{sem_coprodução}}=4,64$; $M_{\text{com_coprodução}}=5,78$; $F(1, 127)= 6,342$; $p<0,05$). Ou seja, coproduzir a recuperação de serviço após uma falha de integridade deixa o consumidor com mais raiva que não coproduzir. Já na condição de falha de competência, não houve efeito significativo da coprodução ($M_{\text{sem_coprodução}}=5,44$; $M_{\text{com_coprodução}}=5,06$; $F(1, 127)= 0,813$; $p=0,369$). Os resultados são apresentados graficamente na Figura 3.

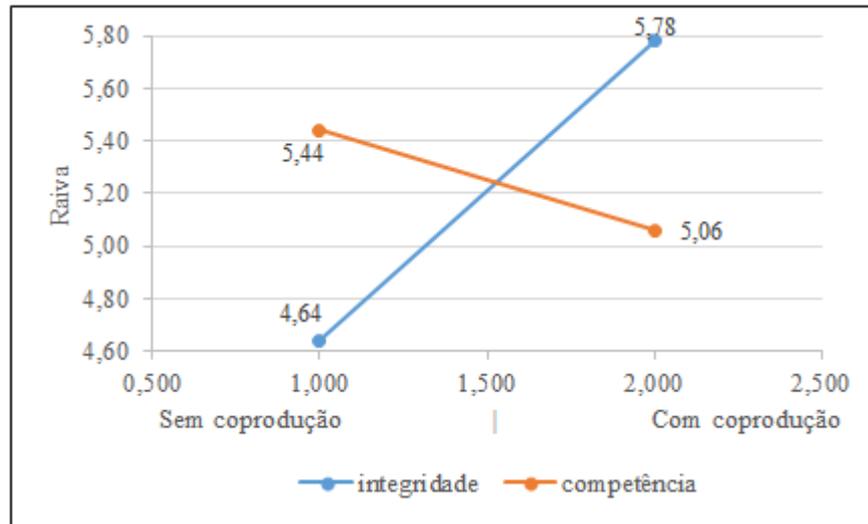


Figura 3 – Efeito da interação entre a coprodução e o tipo de falha na raiva
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

5. Discussão e considerações finais

Os resultados do estudo demonstram que a coprodução da recuperação de serviços, leva à maior intenção de retorno e de boca-a-boca positivo quando a falha ocorrida é por competência do que por integridade, suportando H1 e H2. Isto demonstra que, para aspectos de lealdade, a coprodução como recuperação de serviços pode ser mais indicada nas falhas de competência que nas falhas por integridade. Esses resultados ampliam os achados de Mustak *et al.* (2016) que indicam que a coprodução pode levar a maior lealdade ao prestador de serviços, inserindo o tipo de falha como uma variável de interferência nesta relação. Esses resultados também reforçam os resultados encontrados por Roggeveen *et al.* (2011) e Vázquez-Casielles *et al.* (2017), que demonstram um efeito positivo da coprodução na satisfação, intenção de recompra e boca-a-boca.

Adicionalmente foi testado o papel da raiva como variável dependente. Apesar de não haver suporte para H3, os resultados encontrados são de grande contribuição teórica e gerencial, pois mostram que coproduzir a recuperação de serviço após uma falha de integridade aumenta a raiva do consumidor, algo que não acontece quando o mesmo não coproduz a recuperação. Este resultado mostra claramente que a coprodução pode não ser benéfica após uma falha de integridade, pois a raiva está associada a comportamentos indesejáveis, como desejo de retaliação do consumidor (Joireman *et al.*, 2013). Roggeveen *et al.* (2011) sugerem que em determinadas situações a coprodução nem sempre é vista como algo positivo, pois, os clientes podem relacioná-la como uma forma de trabalho e isto pode afetar negativamente às suas avaliações. Com base nos resultados encontrados no presente estudo, sugere-se que as empresas não convidem os consumidores a coproduzir a recuperação de serviços quando há chances dos consumidores interpretarem a falha como sendo uma falha de integridade.

Com base nos resultados apresentados, o presente estudo atingiu seu objetivo de verificar os efeitos da coprodução da recuperação de serviços nas reações dos consumidores (i.e., raiva, intenção de retorno e intenção de boca-a-boca), investigando se o tipo de falha (integridade vs. competência) influencia os efeitos da coprodução. Este estudo contribui para a literatura ao investigar a interação da coprodução da recuperação com o tipo de falha, algo que não havia sido explorado nos estudos anteriores.

Roggeveen *et al.* (2011) sugerem que a coprodução nem sempre pode ser percebida como benéfica pelos clientes. No presente estudo, não foi verificada a percepção dos

participantes com relação à coprodução da recuperação do serviço (p.ex., atitude e satisfação). Desta forma, sugere-se que estudos futuros investiguem questões como atitude e satisfação dos clientes com a coprodução da recuperação de serviços após falhas de integridade e de competência. Também sugere-se que estudos futuros utilizem outros contextos de serviços ao invés do hotel.

Referências

- Basso, K., & Pizzutti, C. (2016). Trust Recovery Following a Double Deviation. *Journal of Service Research*, 19(2), 209–223.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1992). Prescriptions for a service quality revolution in America. *Organizational Dynamics*, 20(4), 5-15.
- Boshoff, C. (1997). An experimental study of service recovery options. *International Journal of service industry management*, 8(2), 110-130.
- 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.
- Davidow, M. (2000). The bottom line impact of organizational responses to customer complaints. *Journal of hospitality & tourism research*, 24(4), 473-490.
- 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.
- Dong, B., Sivakumar, K., Evans, K. R., & Zou, S. (2016). Recovering coproduced service failures: antecedents, consequences, and moderators of locus of recovery. *Journal of Service Research*, 19(3), 291-306.
- Fullerton, R. A., & Punj, G. (1993). Choosing to misbehave: A structural model of aberrant consumer behavior. *ACR North American Advances*.
- Grönroos, C. (1995). Relationship marketing: the strategy continuum. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 252-254.
- 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.
- Hoffman, K. D., & Bateson, J. E. (1997) *Essential of Service Marketing*. Dryden Press. New York, NY.
- Johnston, T. C., & Hewa, M. A. (1997). Fixing service failures. *Industrial marketing management*, 26(5), 467-473.
- Joireman, J., Grégoire, Y., Devezer, B., & Tripp, T. M. (2013). When do customers offer firms a “second chance” following a double deviation? The impact of inferred firm motives on customer revenge and reconciliation. *Journal of Retailing*, 89(3), 315–337.
- Kim, P.H., Cooper, C. D., Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2013). Repairing trust with individuals vs. Groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 120(1), 1-14.
- Leach, C. W., Ellemers, N., & Barreto, M. (2007). Group Virtue: The Importance of Morality (vs. Competence and Sociability) in the Positive Evaluations of In-Groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(2), 234–49.
- Levesque, T. J., & McDougall, G. H. (2000). Service problems and recovery strategies: an experiment. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 17(1), 20-37.

- Maxham, J. G., & Netemeyer, R. G. (2002). A longitudinal study of complaining customers' evaluations of multiple service failures and recovery efforts. *Journal of marketing*, 66(4), 57-71.
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of applied psychology*, 84(1), 123.
- Mustak, M., Jaakkola, E., Halinen, A., & Kaartemo, V. (2016). Customer participation management: developing a comprehensive framework and a research agenda. *Journal of Service Management*, 27(3), 250-275.
- 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.
- Roseman, I. J. (1991). Appraisal determinants of discrete emotions. *Cognition & Emotion*, 5(3), 161-200.
- Smith, A. K., Bolton, R. N., & Wagner, J. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of marketing research*, 356-372.
- Vázquez-Casielles, R., Iglesias, V., & Varela-Neira, C. (2017). Co-creation and service recovery process communication: effects on satisfaction, repurchase intentions, and word of mouth. *Service Business*, 11(2), 321-343.
- Weiner, B. (2000). Attributional thoughts about consumer behavior. *Journal of Consumer research*, 27(3), 382-387.
- Wojciszke, B., Bazinska, R., & Jaworski, M. (1998). On the Dominance of Moral Categories in Impression Formation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24 (12), 1251-63.
- Xu, Y., Marshall, R., Edvardsson, B., & Tronvoll, B. (2014). Show you care: initiating co-creation in service recovery. *Journal of service management*, 25(3), 369-387.
- Yi, S., & Baumgartner, H. (2004). Coping with negative emotions in purchase-related situations. *Journal of Consumer Psychology*, 14(3), 303-317.
- Zemke, R., & Bell, C. (1990) Service Recovery: doing it right the second time. *Training*. 42-80.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46.