

**Tecnologias de autoatendimento: um estudo da insatisfação do cliente no mercado de produtos para pets**

*Self-service technologies: a study of customer dissatisfaction in the pet products market*

**Recebimento: 27/04/2020 - Aceite: 15/06/2020 - Publicação: 01/08/2020**

**Processo de Avaliação: *Double Blind Review***

Camila Ananias Cardoso<sup>1</sup>

Mestranda em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP  
[camilaanancias11@gmail.com](mailto:camilaanancias11@gmail.com)

Sandra Maria da Silva

Mestranda em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP  
[sansilva2003@hotmail.com](mailto:sansilva2003@hotmail.com)

Alexandre Luzzi Las Casas

Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getulio Vargas (FGVSP)  
Professor titular e coordenador do curso de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP  
[alascasas@pucsp.br](mailto:alascasas@pucsp.br)

## RESUMO

O mercado varejista vem ampliando seus canais de atendimento através da criação de aplicativos pelo celular, sites de compra de produtos e serviços entre outros. As tecnologias de autoatendimento estão em constante evolução, assim como os fatores determinantes da insatisfação dos consumidores que as utilizam. Aplicando a Técnica do Incidente Crítico (TIC), este estudo tem por objetivo identificar os aspectos determinantes da insatisfação dos consumidores que utilizam tecnologias de autoatendimento para a compra de produtos para Pets, bem como relacionar a insatisfação com o comportamento de recompra do serviço. A análise de depoimentos de consumidores permitiu identificar ofensores da insatisfação e a relação entre o tempo de resposta e a nota de satisfação com o atendimento, demonstrando que a insatisfação impacta diretamente na intenção de recompra. Com a identificação das variáveis ofensoras será possível focar em estudos futuros para melhorar a qualidade das tecnologias de autoatendimento.

<sup>1</sup> Autor para correspondência: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP). Rua Ministro Godoi, 969. PEPG em Administração – PUC/SP, sala 4E-04. Perdizes, São Paulo. CEP: 05015-000 Brasil.

**Palavras-chave:** Tecnologia de autoatendimento, Mercado Pet, Insatisfação do cliente, Técnica do Incidente Crítico.

### **ABSTRACT**

*The retail market has been expanding its service channels through the creation of mobile applications, websites for the purchase of products and services, among others. Self-service technologies are constantly evolving, as are the factors that determine the dissatisfaction of consumers who use them. Applying the Critical Incident Technique (ICT), this study aims to identify the determinant aspects of consumer dissatisfaction that use self-service technologies to purchase products for Pets, as well as to relate dissatisfaction with the repurchase behavior of the service. The analysis of consumer testimonials allowed to identify critical factors of dissatisfaction and the relationship between the response time and the satisfaction score with the service, demonstrating that dissatisfaction directly impacts the intention to repurchase. With the identification of the critical factors, it will be possible to focus on future studies to improve the quality of self-service technologies.*

**Keywords:** *Self-service technology, Pet Market, Customer dissatisfaction, Critical Incident Technique.*

## **1. INTRODUÇÃO**

Este estudo tem por objetivo identificar os aspectos determinantes da insatisfação dos consumidores que utilizam tecnologias de autoatendimento para a compra de produtos para Pets e relacionar a insatisfação com a intenção do consumidor no que diz respeito à utilização subsequente do serviço e atribuição dos resultados das interações.

Ano após ano o mercado do varejo se torna mais competitivo e os clientes mais exigentes (Carvalho; Campomar, 2014). A tecnologia digital permitiu a abertura de novos canais de venda e mudou o comportamento dos consumidores, que ganharam mais autonomia e agilidade para pesquisar informações e a possibilidade de selecionar melhor a forma como querem receber produtos e serviços (Kotler & Keller, 2006).

Embora as empresas melhorem continuamente a prestação de serviços, nem todas as experiências são bem-sucedidas. Quando ocorrem falhas na prestação dos serviços os

consumidores exigem e esperam uma recuperação eficaz. A falha na recuperação eficaz pode levar a resultados negativos, como a perda de clientes, a propaganda boca a boca negativa e a diminuição dos lucros (Tax e Brown, 1998). Estudos relacionados a este tema são, portanto, importantes ferramentas de apoio na recuperação de atendimentos malsucedidos e são considerados de alta relevância para os estudiosos do mercado e para equipes de gerenciamento de serviços (Bitner, Brown e Meuter, 2000).

Vários estudos já foram realizados com o objetivo de identificar a insatisfação dos clientes e analisar a formação de confiança e lealdade nos consumidores após a solução de suas reclamações (Santos e Fernandes, 2008; Battaglia e Borchardt, 2010). Os estudos demonstram que a lealdade é influenciada pela satisfação pós-reclamação, pela confiança do consumidor e pelo valor percebido, e sugerem a “necessidade de uma estratégia de recuperação de serviços atrelada à melhoria dos processos, de modo a fornecer o serviço certo já na primeira vez” (Battaglia e Borchardt, 2010).

Não foram identificados estudos sobre recuperação de serviços no mercado de Pets, que constitui um importante objeto de estudo devido a sua expressividade no mercado mundial. Neste segmento destaca-se a pesquisa conduzida por Soares e Medeiros (2014), que identificou a prestação de serviço como o maior influenciador do aumento de gastos de consumidores em Pet Shops, e o estudo de Oyedele e Simpson (2013), que identificou que clientes deste segmento são extremamente exigentes e precisam ser estimulados à aquisição de novos serviços constantemente.

O presente estudo pretende contribuir com a literatura apresentando um conhecimento sobre a insatisfação dos clientes com a tecnologia de autoatendimento no ambiente *omnichannel* no mercado de produtos para Pets e poderá ser ampliado para vários segmentos de negócios, o que permitirá as empresas entenderem os principais fatores críticos, ajustarem suas estratégias e também identificar na literatura experiências, estudos e atributos que poderão ser pesquisados posteriormente como relevantes. Além disso abrirá a oportunidade de analisar o índice de recompra após resolução dos problemas, entre outras variáveis importantes para o relacionamento e fidelização da empresa com seus clientes, bem como diminuição de ocorrências.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Uso de tecnologias no atendimento a clientes

Com a acirrada concorrência e a dificuldade cada vez maior em se destacar no mercado, os serviços vem ganhando importância como fator determinante para a vantagem competitiva (Vargo; Lusch, 2004).

Quando buscamos o conceito de serviços nos deparamos com várias definições. Keller e Kotler (2006, p. 397) declaram que “(...) *é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto*”. Neste contexto, as tecnologias de autoatendimento modificaram a dinâmica dos serviços. Compreender e se adequar a esta nova realidade virou elemento chave de sucesso para as organizações (Bitner; Brown; Meuter, 2000; Zeithaml; Parasuraman; Malhotra, 2002).

Tecnologias de autoatendimento são interfaces tecnológicas que permitem ao consumidor interagir com a empresa sem o envolvimento direto de um funcionário, tais como caixas eletrônicos, aplicativos de compras e sites de varejo. Essas novas tecnologias afetaram profundamente os processos de decisão e compra do consumidor (Parasuraman & Riley, 1997), mudando do varejo tradicional para um conceito *omnichannel*, unificando plataformas, agilizando a oferta de produtos e experiências adaptadas às preferências, necessidades e desejos dos clientes.

Zeithaml, Parasuraman e Malhotra (2002) advertem que as empresas precisam perceber que a interação por interfaces tecnológicas são um grande desafio. Apesar de representar grandes ganhos operacionais, os quesitos de lealdade e satisfação de clientes podem ser afetados por experiências ruins, logo recomenda-se a atualização da marca, captação de informações para contatos futuros e humanização do atendimento. Neste cenário, o presente estudo pretende abordar os fatores de insatisfação de consumidores que interagem com canais de autoatendimento.

## 2.2. Principais estudos sobre tecnologia de autoatendimento

A pesquisa bibliográfica demonstra a importância do tema para a área de marketing e serviços. Uma busca na base de dados Web of Science para o assunto *Self-service Technologies* (“*Self-service technolog\**”) utilizando-se como filtro artigos da área de *business e management*, traz 202 resultados (em 10 de fevereiro de 2020).

Tabela 1

### Artigos sobre “*Self-service Technolog\**” mais relevantes, por ordem de número de citações.

Colocação	Artigo	Autores	Publicação	Ano	Citações (WoS)	Principais resultados
1	<i>Self-service technologies: Understanding customer satisfaction with technology-based service encounters</i>	Meuter, M. L., Ostrom, A., Roundtree, R. I., & Bitner, M. J.	Journal of Marketing	2000	989	Levantamento de fatores de satisfação e insatisfação de usuários de serviços de autoatendimento, tais como problemas no design do site ou no processo.
2	<i>Choosing among alternative service delivery modes: An investigation of customer trial of self-service technologies</i>	Meuter, M. L., Bitner, M. J., Ostrom, A., & Brown	Journal of Marketing	2005	546	Identificação de fatores chave de influência na escolha de tecnologias de autoatendimento, quando há mais de uma opção de serviço disponível.
3	<i>The influence of technology anxiety on consumer use and experiences with self-service technologies</i>	Meuter, M. L., Ostrom, A., Bitner, M. J., & Roundtree, R.	Journal of Business Research	2003	348	Avaliação do impacto de influências como demografia ou taxa de ansiedade com tecnologia (TA) na decisão de uso de tecnologias de autoatendimento e na satisfação com a interação.
4	<i>The effects of customer participation in co-created service recovery</i>	Dong, B., Evans, K.R. & Zou, S.	Journal of the Academy of Marketing Science	2008	303	Identifica que clientes que participam do processo de recuperação de serviços em contextos de tecnologia de autoatendimento têm mais chances de reportar níveis mais altos de clareza de função e valor percebido da futura co-criação.
5	<i>Implementing successful self-service technologies.</i>	Bitner, M. J., Ostrom, A., & Meuter, M. L.	Academy of Management Executive	2002	177	Explora os fatores necessários para a adoção pelos usuários de tecnologias de autoatendimento.

*Nota:* Elaborado pelos autores.

Destaca-se a relevância dos estudos de Meuter para o tema de tecnologias de autoatendimento na área de serviços, varejo e comportamento do consumidor (tabela 1). Nota-se que o artigo seminal de Meuter *et al.* (2000) inicia a discussão sobre a satisfação do consumidor na interação com a tecnologia, para então evoluir para a busca pelo entendimento dos fatores de influência na decisão de uso (Meuter *et al.*, 2005; Meuter *et al.*, 2003; Bitner *et al.*, 2002) e mais recentemente na participação do consumidor como co-autor da experiência de serviço e o impacto das tecnologias inteligentes neste cenário (Dong. *et al.*, 2008).

## 2.3. O estudo de Meuter et al. (2000)

A base do presente estudo é o trabalho de Meuter *et al.* (2002), que teve como objetivo coletar e categorizar a experiência de consumidores em encontros de serviços que utilizam tecnologias de autoatendimento, para assim identificar fatores críticos de satisfação e

insatisfação. A metodologia utilizada foi a Técnica do Incidente Crítico (TIC), através de *web-survey*, em que os pesquisados eram estimulados a descrever uma experiência com serviços de autoatendimento, bem como responder a uma série de perguntas sobre o atributos de consumo futuro, tais como comportamento de reclamação, indicação a conhecidos e intenção de recompra. Os autores categorizaram os incidentes críticos coletados entre satisfatórios e insatisfatórios, e dentro de cada um identificaram grupos ofensores da in/satisfação dos consumidores.

As categorias 1, 2 e 3 (tabela 2) apresentam grupos de incidentes satisfatórios, são eles:

Tabela 2

### Grupos de incidentes satisfatórios

Grupo	Descrição
Grupo 1	<i>Resolveu uma necessidade intensificada.</i> Definidas como situações em que fatores externos atribuíram urgência à transação.
Grupo 2	<i>Melhor que a alternativa.</i> Em muitos casos a satisfação pelo uso do autoatendimento veio através de algum benefício adicional percebido pela utilização da tecnologia. Este grupo foi dividido em seis subgrupos para explorar melhor os benefícios percebidos.
Grupo 3	<i>Funcionou.</i> A satisfação deste grupo está unicamente no fato de a tecnologia ter funcionado da forma esperada.

*Nota:* Elaborada pelos autores.

Os grupos 4, 5, 6 e 7 apresentam grupos de incidentes insatisfatórios (tabela 3). São eles:

Tabela 3

### Grupos de incidentes insatisfatórios

Grupo	Descrição
Grupo 4	<i>Falha da tecnologia.</i> Falhas técnicas devido a um mal funcionamento temporário ou pontual.
Grupo 5	<i>Falha do processo.</i> Nestes incidentes a tecnologia funcionou corretamente, mas houve algum problema com o processo após a interação do cliente com a tecnologia, como erros de cobrança, de entrega ou de processamento da solicitação.
Grupo 6	<i>Projeto deficiente.</i> Refere-se a sistemas mau desenhados de serviços. Sub dividido em dois outros grupos:
Subgrupo 6A	<i>Problemas no projeto da tecnologia,</i> casos em que o funcionamento da tecnologia está correto, mas o cliente não fica satisfeito; e
Subgrupo 6B	<i>Problemas no projeto do serviço,</i> que situa aspectos do projeto do serviço que não agradou o cliente.
Grupo 7	<i>Falha do cliente.</i> São casos em que o cliente reconhece que o problema foi causado por ele mesmo.

*Nota:* Elaborada pelos autores.

Figueiredo *et al.* (2012) avaliou o impacto das tecnologias de autoatendimento na cidade do Rio de Janeiro utilizando como base o estudo de Meuter *et al.* (2000), para isso a Revista ENIAC Pesquisa, Guarulhos (SP), V.9, n.2, ago.2020.- jan.2021

mesma técnica do Incidente Crítico e a mesma classificação de incidentes, reforçando a análise do estudo seminal de Meuter.

#### 2.4. O mercado de produtos e serviços para Pets no Brasil

Algumas características do mercado de venda de produtos e serviços para animais de estimação (Pets) tornaram este segmento atrativo para os propósitos do estudo.

Em primeiro lugar, o intenso crescimento deste mercado torna a análise do comportamento de compra do consumidor extremamente relevante para a administração de marketing. Segundo dados do IBGE (2019), existem mais de 139 milhões de animais de estimação no Brasil e a previsão é que em cinco anos chegue a 163,6 milhões, número que coloca o país como segundo principal mercado Pet do planeta (Instituto Euromonitor Internacional).

O envolvimento emocional dos proprietários faz com que os gastos com Pets sejam uma das prioridades do orçamento doméstico e é o segundo ponto relevante para o estudo. A relação emocional do consumidor contribui de forma significativa para a qualidade das informações coletadas no estudo, o que permite uma análise mais aprofundada dos fatores geradores de insatisfação no processo de compra.

Em terceiro lugar, o potencial de crescimento deste mercado no comércio eletrônico torna a análise do setor extremamente relevante do ponto de vista gerencial e de marketing. De acordo com o estudo PayPal/Ipsos, o comércio eletrônico brasileiro é responsável por apenas, em média, 3% das vendas das redes de Pet Shop, porém as grandes redes preveem um crescimento tanto de volume quanto de *ticket* médio num curto período de tempo.

O segmento demonstra um grande potencial de crescimento nos próximos anos, por isso é essencial conhecer o comportamento do consumidor e estar atento às mudanças de atendimento e ao *feedback* de seus clientes.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1. A técnica do incidente crítico

Neste estudo foi utilizada a Técnica do Incidente Crítico (TIC) para levantar as fontes de insatisfação dos consumidores com a aquisição de produtos para Pets através de tecnologias de autoatendimento das três principais empresas do segmento no Brasil.

Segundo Flanagan (1973), o incidente crítico define-se enquanto uma situação ou evento que se destaca pelas suas características, que o tornam distinto e relevante para a compreensão de um dado fenômeno ou processo. A TIC possui abordagem qualitativa e o objetivo desta técnica é identificar e classificar padrões ou temas em comum, como comportamento, recursos, conhecimentos, emoções e trabalhar componentes na decisão de compras como a experiência afetiva (emoções na situação), comportamental e cognitiva (aquisição ou uso de conhecimento ou informação).

A coleta das informações na TIC pode ser feita através de entrevistas individuais ou em grupo, aplicação de questionários ou registros escritos dos relatos dos incidentes (Flanagan, 1973). Para Gremler (2004), o método de coleta de dados da TIC oferece uma fonte rica de informações, já que estimula os respondentes a recordar e descrever os incidentes críticos em seus próprios termos, de forma livre e em sua própria linguagem. A técnica aplicada neste estudo foi a de registros escritos dos relatos de incidentes críticos (Flanagan, 1973), seguindo os procedimentos relatados a seguir.

#### 3.2. Procedimento de coleta de dados

Como objeto do estudo foram selecionadas as 3 maiores redes varejistas para PETs em participação de vendas, por serem os mais representativos do mercado (tabela 4).

Tabela 4

**Informações sobre empresas pesquisadas.**



Empresa	Fundação	Início E-commerce	Faturamento Anual em Reais (2019)	Previsão de Faturamento do Site <sup>2</sup>
Petz	2002	2016	1,3 bilhões	39 milhões
Cobasi	1985	2017	1,1 bilhões	25 milhões
PetLove	1999	1999	550 milhões <sup>1</sup>	551 milhões <sup>1</sup>

<sup>1</sup> O dado de faturamento não é disponibilizado pela empresa. Utilizamos dados disponíveis em outras fontes de pesquisa.

<sup>2</sup> Os valores de previsão de faturamento do site foram elaborados por inferência nas pesquisas realizadas. Os dados não estão disponíveis.

*Nota:* Elaborado pelos autores

A coleta de dados foi realizada por extração dos depoimentos de experiências negativas dos clientes no site Reclame Aqui<sup>1</sup>. Por ser um site que estimula o preenchimento detalhado da experiência de compra, os depoimentos apresentados se encaixam no perfil de dados necessário para a pesquisa com a Técnica do Incidente Crítico. O emprego da base de dados do site também apresenta a principal limitação do estudo pois ao contrário do estudo de Meuter *et al.* (2000) e de Figueiredo *et al.* (2012), esta fonte de dados não permite a análise de incidentes em que o usuário ficou satisfeito.

Para realizar o estudo foram extraídas 105 reclamações de clientes que tiveram experiências de compra em canais de autoatendimento (site da empresa ou aplicativos) de cada uma das empresas pesquisadas: PETZ, COBASI e PETLOVE, entre os meses de setembro e outubro de 2019. A extração e tratamento da base de dados foi realizada no programa Excel e das 315 reclamações coletadas no total, 307 puderam ser utilizadas na análise. Para os propósitos da pesquisa foram extraídas apenas reclamações respondidas pelas empresas e avaliadas pelos consumidores. Desta forma os campos coletados são: título da reclamação, local onde o cliente reside, data e horário em que a reclamação foi postada, descrição detalhada da experiência com a empresa, resposta da empresa e data e hora da resposta da empresa. Para fins de avaliação da satisfação do consumidor com a resolução do problema, o usuário do site também preenche os seguintes campos, “*o problema foi resolvido?*” (sim ou não), “*voltaria a*

<sup>1</sup> Site Reclame Aqui: <https://www.reclameaqui.com.br/> existe desde 2001 com o propósito de ser um canal de comunicação entre empresas e consumidores insatisfeitos, bem como criar um termômetro virtual da reputação do atendimento de empresas

*fazer negócios com a empresa?” (sim ou não) e “qual nota você dá ao atendimento oferecido pela empresa?” (numa escala de zero a dez).*

Para o propósito do estudo a base foi categorizada de acordo com os grupos de incidentes insatisfatórios apresentados por Meuter *et al.* (2000), conforme Tabela 5 abaixo. Considerando o amadurecimento das tecnologias de autoatendimento desde o ano de realização do estudo de Meuter *et al.* (2000), fez-se necessário dividir o grupo 2, “Falha no processo”, em dois sub-grupos, um relacionado a “problemas no processo de entrega” e outro sobre “problemas no processo de atendimento”.

De forma qualitativa foi analisada a distribuição dos grupos de incidentes no total da base e entre as empresas. Por último foi analisada a intenção de recompra entre as categorias de incidentes críticos, com o propósito de identificar pontos críticos da insatisfação dos clientes no comportamento de compra futuro. As informações contidas na base permitem também uma análise da relação entre os seguintes indicadores: tempo de resposta entre a postagem da reclamação e o primeiro atendimento da empresa e a nota de satisfação do consumidor com a tratativa do incidente.

Tabela 5

**Descrição dos grupos de incidentes críticos insatisfatórios.**

Grupo	Incidentes insatisfatórios	Descrição
1	Falha da tecnologia	Falhas técnicas devido ao mau funcionamento da tecnologia, havendo erros no momento em que o cliente interage com a interface tecnológica.
2	Falha no processo	A tecnologia funcionou perfeitamente, mas houve algum tipo de falha ou problema com o processo após a interação cliente-tecnologia. Estes incidentes foram divididos em dois subgrupos.
2.a	Problema no processo de entrega do produto	Incidentes em que houve erros de entrega.
2.b	Problema no processo de atendimento	Incidentes em que houve erros de atendimento ou no processamento da transação solicitada.
3	Desenho pobre	Casos relacionados a sistemas de prestação de serviços mal projetados, que causam impacto na usabilidade da tecnologia. Qualquer cliente que interagisse com a tecnologia em questão encontraria o mesmo problema. Estes incidentes foram divididos em dois subgrupos.
3.a	Problema no desenho da tecnologia	As tecnologias de autoatendimento funcionam perfeitamente, mas o cliente fica descontente.
3.b	Problema no desenho do serviço	A tecnologia de autoatendimento funcionou perfeitamente, mas algum outro aspecto no projeto do serviço não agradou o cliente.
4	Falha do cliente	Quando os consumidores reconhecem que a falha na utilização da tecnologia de autoatendimento poderia ser atribuída, ao menos em parte, às suas próprias ações.

*Nota:* Adaptado pelos autores do estudo de Meuter *et al.* (2000).

**Categorização da base e confiabilidade** – Dois autores do estudo classificaram os 307 relatos de reclamações da base de dados separadamente, de acordo com as 6 categorias e subcategorias de incidentes insatisfatórios determinadas. Os autores então confrontaram os resultados das duas classificações e chegaram num percentual de confiabilidade de 81%. As diferenças foram acertadas em discussão, para então obter como resultado uma única base de dados devidamente classificada.

Utilizando como base o estudo sobre confiabilidade de bases nominais em julgamentos qualitativos de Perreault e Leight (1989), a presente pesquisa possui um índice de confiabilidade de 0.85 (entre zero e 1.0), considerando uma análise qualitativa de 6 categorias. Este resultado está alinhado com as características da categorização e confiabilidade do estudo de Meuter *et al.* (2000), que possui 13 categorias de análise (entre fatores de satisfação e insatisfação) e um índice de confiabilidade de 0.9.

#### **4. RESULTADOS: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO**

##### **4.1. Análise da insatisfação do consumidor**

A análise dos incidentes insatisfatórios por categorias aponta que mais da metade dos problemas possuem origem em falhas do processo: 63% dos depoimentos foram categorizados neste grupo, sendo que “*Falha no processo de entrega*” representa 46% do total de incidentes, seguido por “*Falha no processo de atendimento*”, com 17%. Em segundo lugar com o maior volume de incidentes vem o grupo “*Desenho deficiente*”, com 27% do total, sendo que destes, 18% encontram-se no subgrupo “*Problema no desenho do serviço*”. O grupo 1, “*Falha da tecnologia*” e o grupo 4, “*Falha do cliente*”, possuem respectivamente 7% e 2% do volume total. A distribuição dos incidentes entre as empresas pesquisadas é similar, demonstrando que os grupos ofensores de insatisfação são os mesmos para as três companhias (Tabela 6).

Tabela 6

**Distribuição dos incidentes críticos por grupos e entre empresas.**

Grupo	Incidentes por Empresa				% Incidentes por Empresa			
	COBASI	PETLOVE	PETZ	Total	COBASI	PETLOVE	PETZ	Média
<b>1. Falha da tecnologia</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>23</b>	<b>10%</b>	<b>7%</b>	<b>6%</b>	<b>7%</b>
<b>2. Falha do processo</b>	<b>67</b>	<b>65</b>	<b>62</b>	<b>194</b>	<b>65%</b>	<b>64%</b>	<b>60%</b>	<b>63%</b>
2A. Falha do processo de entrega	49	44	48	141	48%	44%	47%	46%
2B. Falha do processo de atendimento	18	21	14	53	17%	21%	14%	17%
<b>3. Desenho deficiente</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>34</b>	<b>84</b>	<b>24%</b>	<b>25%</b>	<b>33%</b>	<b>27%</b>
3A. Problema no desenho da tecnologia	8	7	15	30	8%	7%	15%	10%
3B. Problema no desenho do serviço	17	18	19	54	17%	18%	18%	18%
<b>4. Falha do cliente</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>1%</b>	<b>4%</b>	<b>1%</b>	<b>2%</b>
<b>Total ( itens em negrito )</b>	<b>103</b>	<b>101</b>	<b>103</b>	<b>307</b>				

Nota: Elaborado pelos autores

Não é possível comparar esta distribuição com os estudos anteriores de Meuter *et al.* (2000) e Figueiredo *et al.* (2012) pois os estudos buscaram avaliar tecnologias de autoatendimento de diversos canais, tais como totens de autoatendimento, serviços bancários via telefone entre outros, enquanto o presente estudo avalia apenas as transações realizadas nos canais de autoatendimento das redes varejistas selecionadas.

A seguir são mostrados os incidentes insatisfatórios classificados em cada um dos grupos e subgrupos.

- *Grupo 1 – Falha da tecnologia:* Nos 23 casos analisados foram identificados problemas pontuais com a tecnologia, tais como “*não consigo colocar o frete correto para o meu endereço*” e dificuldades na finalização do pedido através do site ou aplicativo.
- *Grupo 2 – Falha do processo:* Estão divididos em dois subgrupos:
  - *Subgrupo 2A - Falha no processo de entrega:* Neste subgrupo encontram-se principalmente problemas de atrasos na entrega. Duas possíveis causas para os problemas deste subgrupo são as dificuldades logísticas de se operacionalizar as entregas em diferentes localidades e de se atuar em parceria com empresas terceirizadas de entrega.
  - *Subgrupo 2B - Falha no processo de atendimento:* Dos 53 casos analisados, o principal motivo refere-se a problemas na separação do pedido do cliente, identificados através de depoimentos como “*faltaram produtos do pedido na entrega*”, “*produto está fora da validade*”, “*produto estragado ou mofado*”. É o subgrupo que possui maior oportunidade de melhoria através da atuação gerencial, pois lida diretamente com as equipes internas de atendimento e prestação de serviços.

- *Grupo 3 – Desenho pobre.* Trata essencialmente de problemas relacionados à usabilidade do site de compras e está dividido em dois subgrupos:
  - *Subgrupo 3A – Problema no desenho da tecnologia:* São problemas como "*divergência de preço entre o carrinho e o fechamento da compra*", "*dificuldade nas regras de aplicação de cupons de desconto*" e outras questões sistêmicas.
  - *Subgrupo 3B – Problemas no desenho do serviço:* É um problema de como o serviço foi projetado para funcionar nos canais de atendimento. Faz parte deste grupo problemas com regras de promoções ou regras gerais do serviço que não ficam claras nos canais de autoatendimento, como "*venda atrelada a tipo de frete*" e "*entrega de brinde atrelada a valor de venda*".
- *Grupo 4 - Falha do cliente:* 2% dos usuários afirmaram que o fator determinante da insatisfação surgiu dele próprio, tais como "*Reclamei que o produto não havia chegado, mas estava retido na portaria do prédio*". Este dado confirma a análise de Meuter *et al.* (2000) e Figueiredo *et al.* (2012) de que em incidentes insatisfatórios os usuários são mais propensos a atribuir os resultados ruins à tecnologia e menos a si mesmos.

#### 4.2. Análise da intenção de recompra

Este estudo também teve como objetivo investigar os impactos da insatisfação do cliente na intenção de recompra e a relação da satisfação com a solução do incidente com o tempo de resposta da empresa.

Em média 71% dos clientes voltariam a fazer negócios com a empresa reclamada. A intenção de recompra é maior no grupo 4- "*Falha do cliente*" (100%), seguido do subgrupo 2B- "*Falha no processo de atendimento*" com 75% de consumidores afirmando que realizariam nova compra. Este resultado é coerente com o resultado da análise de Meuter *et al.* (2000) e de Figueiredo *et al.* (2012), que afirmam que o motivo de o cliente estar satisfeito não influencia na decisão de comprar novamente da empresa, porém o motivo da insatisfação sim.

Os dados mostram forte relação entre o tempo de resposta da empresa e a satisfação com o resultado da interação com a empresa. Nota-se que quanto mais dias transcorrem até a resposta da empresa, menor é a quantidade de notas de satisfação 9 e 10 e maior é o volume de notas baixas, como zero e 1. Ao responder no mesmo dia as empresas recebem 49% da nota

máxima e 13% de notas 9, sendo que incidentes que ultrapassam 5 dias sem contato recebem até 24% de notas zero e 10% de notas 1.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Os resultados obtidos no estudo reforçam achados de estudos anteriores a respeito da importância da análise da insatisfação do consumidor para as tomadas de decisão gerenciais na aplicação de serviços de autoatendimento.

No grupo 1, “*Falha na tecnologia*”, encontram-se as situações em que há menos controle e possibilidade de correção, já que se trata essencialmente de problemas pontuais relacionados a falhas sistêmicas. Já o grupo 2, “*Falha no processo*” além de ser o grupo com maior volume de incidentes (63%) também é o que concentra mais oportunidades de melhoria do ponto de vista gerencial. A abertura deste grupo em dois subgrupos expôs uma divisão clara entre “*Falhas na entrega do produto*” (subgrupo 2A) e “*Falhas no atendimento*”. No subgrupo 2A concentram-se problemas relacionados a empresas terceirizadas e a dificuldades intrínsecas à extensa malha logística do varejo brasileiro. Esta categoria se beneficiaria do desenvolvimento de processos entre empresa e prestadores de serviço que facilitassem a retirada de produtos defeituosos e esclarecesse ao consumidor o status do pedido feito pelos canais de autoatendimento. Já o subgrupo 2B, se beneficiaria de um aumento na alçada de decisão da linha de frente que permitisse solucionar problemas menores sem necessidade de o consumidor procurar uma segunda instância, ou também de um ajuste no processo de seleção e de cada um dos itens dos pedidos.

Já o grupo 3, “*Desenho deficiente*”, é o segundo maior ofensor de insatisfação (27%). Aqui o impacto se apresenta na usabilidade do site pelo consumidor e apresenta-se outra oportunidade de atuação gerencial, em que a comunicação clara dos processos de estorno nas plataformas de autoatendimento beneficiaria o relacionamento com o consumidor.

O segundo objetivo do estudo, de relacionar a insatisfação com o comportamento futuro do consumidor no que diz respeito à utilização subsequente do serviço e atribuição dos resultados das interações, apontou que a intenção de recompra é maior quando trata-se de um problema nos processos de atendimento (subgrupo 2B, 75%) e mostrou também que o tempo de resposta da empresa à solicitação do cliente é fator de alta relevância para a nota de satisfação com o atendimento do serviço.

É recomendável que futuros estudos no tema de tecnologias de autoatendimento procurem abordar outro segmento do mercado varejista utilizando o método de Incidentes Críticos, como forma de ampliar a percepção sobre os fatores determinantes da insatisfação dos consumidores. É desejável também aplicar um estudo dos fatores de insatisfação em atendimentos presenciais em comparação com autoatendimentos, para verificar possíveis diferenças entre os atributos.

## REFERÊNCIAS

BATTAGLIA, D., & BORCHARDT, M. Análise do processo de recuperação de serviços a partir das reclamações dos clientes: estudo de caso em três organizações. **Produção**, 20(3), 455-470, 2010. Disponível em: < [https://www.scielo.br/pdf/prod/v20n3/aop\\_t600020069.pdf](https://www.scielo.br/pdf/prod/v20n3/aop_t600020069.pdf) > Acesso em: 20 de Novembro de 2019.

BITNER, M.; BROWN, S; MEUTER, M. Technology infusion in service encounters. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 28, n. 1, p. 138-149, 2000. Disponível em <[https://www.researchgate.net/publication/251354098\\_Technology\\_Infusion\\_in\\_Service\\_Encounters](https://www.researchgate.net/publication/251354098_Technology_Infusion_in_Service_Encounters)> Acesso em: 19 de Novembro de 2019.

CARVALHO, J. L. G.; CAMPOMAR, M. C. Multichannel at Retail and Omni-channel: challenges for marketing and logistics. **Business and Management Review**, v. 4, n. 3, p. 103-113, 2014. Disponível em < [https://www.researchgate.net/publication/324772208\\_Omnichannel\\_as\\_a\\_new\\_challenge\\_for\\_logistics](https://www.researchgate.net/publication/324772208_Omnichannel_as_a_new_challenge_for_logistics) > Acesso em: 9 de Novembro de 2019.

DONG, B., EVANS, K.R. & ZOU, S. The effects of customer participation in co-created service recovery. **Journal of the Academy of Marketing Science**. 36, 123–137, 2008. Disponível em <[https://www.researchgate.net/publication/226833269\\_The\\_Effects\\_of\\_Customer\\_Participation\\_in\\_Co-Created\\_Service\\_Recovery](https://www.researchgate.net/publication/226833269_The_Effects_of_Customer_Participation_in_Co-Created_Service_Recovery)> Acesso em: 20 de Novembro de 2019.

EUROMONITOR.COM. **The World Market for Pet Care | Market Research Report** | Euromonitor. Disponível em: < <https://www.euromonitor.com/the-world-market-for-pet-care/report> > Acesso em 20 Novembro de 2019.

FIGUEIREDO, K.F.; SANTOS, G.G.; CARNEIRO, T.C.J.; ARAUJO, C.A.S. Tecnologias de autoatendimento: satisfação e comportamento futuro do usuário. **Revista Alcance**, v.19, n.1, p.101-118, 2012. Disponível em < [http://www.anpad.org.br/diversos/down\\_zips/38/GOL-A858.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/38/GOL-A858.pdf) > Acesso em: 18 de Novembro de 2020.

FLANAGAN, J. C. **A técnica do incidente crítico**. Arq. Bras. de Psicologia Aplicada v.21, n.2, p. 99-141, 1973.

GREMLER, D.D. The Critical Incident Technique in Service Research. **Journal of Service Research**, 51, 65-89, 2004. Disponível em <  
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1094670504266138>> Acesso em: 10 de Novembro de 2019.

BRASIL, I.B.G.E. **Instituto Brasileiro de geografia e Estatística**. Disponível em:  
<<https://www.ibge.gov.br/busca.html?searchword=mercado+pet> > Acesso em 29 Novembro de 2019.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. 12. Edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2006.

LIMA, B. R., LIMA, F. R., BARBIERI, G., & TOLEDO, L. A. Inovação no mercado de Pet Shops. **Innovation and Management Review**, 10(1), 6-26, 2013. Disponível em <  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809203916302169>> Acesso em: 08 de Novembro de 2019.

MEUTER, M.; OSTROM, A.; ROUNDTREE, R.; BITNER, M. Self-service technologies: understanding customer satisfaction with technology-based service encounters. **Journal of Marketing**. v. 64, p. 50-64, 2000. Disponível em <  
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jmkg.64.3.50.18024>> Acesso em: 01 de Setembro de 2019.

MERCADO E CONSUMO. **Mercado Pet Cresce Na Internet**. Disponível em:  
<<https://mercadoeconsumo.com.br/2018/04/27/mercado-pet-cresce-na-internet/>> Acesso em: 9 de Novembro 2019.

OYEDELE, A.; SIMPSON, P. An empirical investigation of consumer control factors on intention to use selected self-service technologies. **International Journal of Service Industry Management**. v. 18, n. 3, p. 287-306, 2007. Disponível em <  
[https://www.researchgate.net/publication/233762842\\_An\\_Empirical\\_Investigation\\_of\\_Consumer\\_Control\\_Factors\\_on\\_Intention\\_to\\_Use\\_Selected\\_Self-service\\_Technologies](https://www.researchgate.net/publication/233762842_An_Empirical_Investigation_of_Consumer_Control_Factors_on_Intention_to_Use_Selected_Self-service_Technologies)> Acesso em: 22 de Novembro de 2019.

PARASURAMAN, R., & RILEY, V. (1997). **Humans and automation: Use, misuse, disuse, abuse**. *Human factors*, 39(2), 230-253. Disponível em <  
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1518/001872097778543886>> Acesso em 20 de Novembro de 2019.

PAYPAL.COM. **Compras e pagamentos online | Formas de pagamento online**. Disponível em: <  
<https://www.paypal.com/br/home> > Acesso em: 25 de Novembro de 2019.

PERREAULT, W. D., & LEIGH, L. E. Reliability of nominal data based on qualitative judgments. **Journal of Marketing Research**, 26(2), 135-148, 1989. Disponível em <  
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002224378902600201?journalCode=mrja>> Acesso em: 19 de Novembro de 2019.



REVISTA EXAME. **Mercado Pet Deve Faturar R\$ 20 Bilhões Em 2020.** Disponível em: < <https://Exame.Abril.Com.Br/Negocios/Dino/Mercado-pet-deve-faturar-r-20-bilhoes-em-2020-2/> > Acesso em: 29 de Novembro de 2019.

REVISTA FORBES. **Conheça Principais Players Do Mercado Pet Brasileiro.** Disponível em: < <https://Forbes.Uol.Com.Br/Negocios/2019/04/Conheca-principais-players-do-mercado-pet-brasileiro/> > Acesso em: 19 de Novembro de 2019.

SANTOS, C. P. D., & FERNANDES, D. V. D. H. 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, 2008. Disponível em < [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902008000100002](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902008000100002) > Acesso em: 20 de Novembro de 2019.

SOARES, G. K. K., & MEDEIROS, J. A serviço do filho de quatro patas: a nova lógica dominante do marketing e os gastos em Pet Shops. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, 4(2), 4-17, 2014. Disponível em <https://www.semanticscholar.org/paper/A-SERVI%C3%87O-DO-FILHO-DE-QUATRO-PATAS%3A-A-NOVA-L%C3%93GICA-E-Kelly-Soares/7449951f92d85f99f960e3269c490b304dfd4b72> > Acesso em: 15 de Novembro de 2019.

TAX, STEPHEN S.; BROWN, STEPHEN W. Recovering and Learning From Service Failure. **Sloan Management Review** 40 (1): 75-88, 1998. Disponível em < <https://sloanreview.mit.edu/article/recovering-and-learning-from-service-failure/> > Acesso em: 17 de Novembro de 2019.

VARGO, STEPHEN L.; LUSCH, ROBERT F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. **Journal of Marketing**, v.68, p.1-17, 2004. Disponível em < [https://www.researchgate.net/publication/200167378\\_Evolving\\_to\\_a\\_New\\_Dominant\\_Logic](https://www.researchgate.net/publication/200167378_Evolving_to_a_New_Dominant_Logic) > Acesso em: 18 de Novembro de 2019.

ZEITHAML, V.A., PARASURAMAN, A., & MALHOTRA, A. Service quality delivery through website: A critical review of extant knowledge. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 30(4), 362-375, 2002. Disponível em < <https://link.springer.com/article/10.1177/009207002236911> > Acesso em 18 de Novembro de 2019.