

# T he Effect of Groups on Trust Violation and Recovery

<sup>1</sup>Marcos Paulo Albarello Friedrich  
<sup>2</sup>Kenny Basso  
<sup>3</sup>Lélis Balestrin Espartel  
<sup>4</sup>Vitor Francisco Dalla Corte

## Abstract

**Objective:** This study explores the effect of groups in client trust violation and consequent recovery. Moreover, the group polarization effect is examined as the mechanism to explain this effect.

**Method:** Two experimental studies were used to test four hypotheses. Each experiment used a different context. Study 1 was based on hotel service, while Study 2 was based on taxi service. We used ANOVA to test the main effects and a mediation analysis to test the role of group polarization.

**Main results:** The presence of a group will enhance the erosion of a client's trust in cases of failure and increase the effectiveness of the trust recovery attempt. Moreover, the results demonstrate that the manipulation of the number of individuals has a significant effect on the trust violation and recovery and that these relationships are mediated by a group polarization effect.

**Theoretical contribution:** Most trust violation and recovery studies have addressed individual subjects. However, in consumption situations, clients are frequently found to be in groups. Thus, this study highlights how the presence of a group can influence trust violation and recovery.

**Managerial implications:** In the case of client groups, service failure can be expected to have a greater impact on client trust and can be more decisive in creating negative behaviors. To restore trust, it was found that client groups have a higher positive variation of trust than when they are alone, which influences in the efficacy of recovery tactics.


**Keywords:** Trust. Trust violation. Trust recovery. Group polarization effect. Service.


## How to cite the article:


Friedrich, M. P. A., Basso, K., Espartel, L. B., & Corte, V. F. D. (2019). The effect of group on trust violation and recovery. *Revista Brasileira de Marketing*, 18(3), 01-25. <https://doi.org/10.5585/remark.v18i3.16364>

## Introduction

The relationship between organizations and clients is founded on the trust that is

<sup>1</sup> Doctor student in Accounting and Management, Manager at Banrisul Bank, Banrisul Bank, Porto Alegre, RS, Brazil.  <marcos.banrisul@gmail.com>

<sup>2</sup> Doctor in Management, CEO and Researcher at the Cooperando Inteligence + Interaction and CEO at the B-LAB Learning Space, Cooperando Inteligence + Interaction, Passo Fundo, RS, Brazil.  <bassokenny@gmail.com>

<sup>3</sup> Doctor in Management, Professor of Marketing at the Pontifical Catholic University of Rio Grande do Sul – PUCRS, Pontifical Catholic University of Rio Grande do Sul – PUCRS, Porto Alegre, RS, Brazil.  <lbespartel@pucrs.br>

<sup>4</sup> Doctor in Agribusiness, Professor of Economy at the IMED Business School, Faculdade Meridional – IMED, Passo Fundo, RS, Brazil.  <vitordallacorte@gmail.com>

established between the two parties (Sirdeshmukh, Singh, & Sabol, 2002). In a service context, trust is important because in most circumstances, the clients buy promises. Services are typically manufactured and consumed in real time, leaving no chance for inspection (risk reduction) prior to purchase. Moreover, on the basis of the commitment–trust theory of relationship marketing (Morgan & Hunt, 1994), trust is a key factor in relationships and, unlike satisfaction, is a future-oriented component that can influence company performance through the maintenance of the client base.

Although organizations develop strategies to increase the trust of their clients, this can be violated by various shortcomings, including service failure (Xie & Peng, 2009; Laer & de Ruyter, 2010; Basso & Pizzutti, 2016). Reservations for restaurants and hotels that have been confirmed but are not honored by service providers are examples of failures in service that may violate a client's trust. During such times, the company that caused the failure should take action to recover the trust of its clients (Basso & Pizzutti, 2016).

Previous research has discussed issues, such as trust violation and recovery, in the fields of marketing (Xie & Peng, 2009; Basso & Pizzutti, 2016; Gasparotto et al., 2018) and organizational behavior (Kim et al., 2004; Kim et al., 2006; Elangovan, Auer-Rizzi, & Szabo, 2007). However, they consider individuals alone to test how trust is violated and recovered, without taking into account, for instance, the consumption situations that may occur in restaurants or hotels where the clients are commonly in groups. The presence of other clients in such situations can modify how individual clients make their judgment and may influence their choices (Bearden & Etzel, 1982; Childers & Rao, 1992; Du, Fan, & Feng, 2014). Thus, a gap exists in the service literature's understanding of how the presence of a group can influence clients' trust violation and recovery. It should be noted that in the present study, a group is defined as two or more people who know each other and who act in the same service consumption situation.

The presence of other people can influence both the violation of clients' trust and its recovery (Childers & Rao, 1992; Du et al., 2014) because social pressure can affect their choices (Bearden & Etzel, 1982). Williams and Karau (1991) state that differences in people's behavior occur because people in groups expend less effort in making decisions than people do when they are alone. Cacioppo and Gardner (1999) argue that people have a certain susceptibility to other people's emotions; therefore, the mere presence of a group during a consumption situation creates a condition of contagion in which individuals change their behavior according to the behavior of the group. Some studies have examined the effects of groups on consumer behavior (e.g., Bagozzi, 2000; Grier & Deshpandé, 2001; Dholakia, Bagozzi, & Pearo, 2004; Zhou et al.,

2013); however, a gap exists in verifying how a group can modify consumer trust violation and recovery.

When individuals are in a group, their decisions can be polarized (Hinsz & Davis, 1984). In social psychology, the group polarization effect produces a tendency for individuals to be more extreme in their judgments when they are in groups than when they are isolated (Hogg, 2001). The effect of this group dynamic, in which small groups of individuals tend to adopt more extreme (polarized) positions than when these individuals alone, can be a useful approach to explain how the reaction to a trust violation and recovery of a client in a group can differ from that of a client in isolation.

When a client is in a group, the group polarization effect may influence the extent to which a client's trust is violated and recovered. This study aims to examine the group polarization effect as the mechanism underlying the effect of the group on trust violation and recovery.

Some studies in the services marketing literature (Zhou et al., 2013; Du et al., 2014; Van Vaerenbergh, Vermeir, & Larivière, 2013) have considered the presence of other individuals in service failure and recovery situations. Specifically, Zhou et al. (2013) show how economic and social tactics for service recovery operate in public (group) or private (individual) recovery contexts, whereas Du et al. (2014) analyze the effect of the group on complaint intentions, and Van Vaerenbergh et al. (2013) demonstrate how an observing client is influenced by the service failure and recovery experience of another client in a queue. Although these studies consider a group (or the "presence of other[s]," such as in the work of Van Vaerenbergh et al. (2013)), they use a transaction marketing paradigm (i.e., the quality–satisfaction–loyalty paradigm) and do not focus on trust or the relationship with clients. Using a relationship paradigm (i.e., the satisfaction–trust–commitment paradigm), the present research proposes that a group can also interfere in clients' trust.

To the best of our knowledge, the only study that used a group to develop an understanding of how trust can be repaired was that by Kim et al. (2013), who examine the topic in the organizational behavior context. Their study illustrated how an initial trust violation and recovery are different for groups and isolated individuals. The present study builds on Kim et al.'s (2013) findings by showing how trust in a pre-existing relationship can be violated and recovered in a different way, depending on whether the client is affected in isolation or as a part of a group (with a focus on individuals and not on groups).

Additionally, the present study advances understandings of the effect of groups in service contexts (Zhou et al., 2013; Du et al., 2014) and in trust violation and recovery (Kim et al., 2013)

by showing that the effect of a group on a client's trust violation and recovery is explained by the group polarization effect. This underlying mechanism has not been used and tested in previous studies.

### **Social Influence**

Social influence refers to how individuals are affected by other people in a social structure to conform their behaviors to that accepted and practiced in the social structure (Abrams & Hogg, 1990). According to Wood (2000), when people consider themselves as members of a group, they adopt the attitudes and behaviors of the group as their own. Turner (1991) mentions that groups exert an influence on individual behavior through an informational process; being a member of a group gives the individual the subjective certainty that his/her attitudes reflect the external reality and then can be converted to accepted behaviors.

Cialdini and Trost (1998), using social norms, describe that the individuals in groups or in a social environment seek conformity to the attitudes and behaviors of others to be a part of the group. For Cialdini and Goldstein (2004), conformity refers "to the act of changing one's behavior to match the responses of others" (p. 606). According to the authors, individuals seek conformity because of two main reasons: first, to validate and make their self-judgments more accurate and, second, to seek social approval or social harmony with other participants of the group. Using normative social influence, or else, the necessity for approval, Schultz, Khazian, and Zaleski (2008) find evidence that hotel guests are better prompted to save hotel resources (e.g., water) when other guests do the same.

Regarding the goal of affiliation in a group, Cialdini and Goldstein (2004) mention that individuals can use two different strategies. First, they can mimicry the attitudes and behaviors of the other people in the group. In this strategy, individuals make their attitudes and behaviors conform to those of the other people in the group to integrate themselves in the group, as a chameleon effect. Second, different from mimicry, which could be more nonconscious, individuals constantly engage in more conscious actions to gain the approval of and make bonds with the other people in the group. These actions could be represented by choosing a product selected by the majority instead of a product chosen by the minority.

Regarding the difficulty to verify the expression of conformity to group attitudes and behaviors, some studies have been conducted to test the effects of groups on individual

behavior. For example, Bond et al. (2012), through an observational study with a large sample, provide evidence that the messages coming from other members of a group have a power to influence the attitudes and behaviors of people. The authors also support the idea that when these messages come from close friends (stronger ties), these have a greater capacity to influence individuals' attitudes and behaviors. In other words, when the messages come from an easily identified group, the effect of social influence is more intense.

### **Trust Violation**

Trust can be defined as the “expectations held by the consumer that the service provider is dependable and can be relied on to deliver on its promises” (Sirdeshmukh et al., 2002, p. 17). Thus, while trust building has several positive effects on companies and service providers (Terres, Santos, & Basso, 2015; Terres & Santos, 2013), negative events, such as service failures, may adversely affect clients' expectations that a company will honor its agreement, which may result in a violation of trust (Basso & Pizzutti, 2016). In addition to the direct effects of such failures on trust violation, negative indirect effects are involved, such as public complaints, negative word-of-mouth, and boycott (Huefner & Hunt, 2000; Funches, Markley, & Davis, 2009; Chang et al., 2015).

Although organizations are continually confronted by the challenge of building trust in hopes of expanding their client relationships, failures are common and hinder trust creation and maintenance. Generally, when a person's trust-related expectations are not met because of failure or non-fulfillment of a promise, a violation of trust occurs (Elangovan et al., 2007; Rao & Lee, 2007). In marketing, specifically in the context of exchanges between companies and clients, a violation of trust occurs when a company disappoints its clients by acting contrary to or less than what was promised (Basso & Pizzutti, 2016).

Studies on services failures (e.g., Tax, Brown, & Chandrashekar, 1998; Smith, Bolton, & Wagner, 1999; McCollough, Berry, & Yadav, 2000; Prasongsukarn & Patterson, 2012) have investigated client behavior after a violation and focused on provider–consumer interactions drawn from situations in which the client is alone. Research into the perceived severity of a failure (Maxham III & Netemeyer, 2002), the perceived intentionality of a failure (Iglesias, Varela-Neira, & Vázquez-Casielles, 2015), the perception of justice after a failure (Hocutt, Goutam, & Mowen, 1997; Prasongsukarn & Patterson, 2012), and the intention of client complaints (Andreassen, 2000) has been conducted from the perspective of a client in isolation. However, evidence shows that trust can be violated even for those who were not

directly harmed by a failure (Ferrin et al., 2007). Ferrin et al. (2007) confirm the existence of a gap in previous research by arguing that trust violation can occur not only to a single individual but also to groups of people, as well as to those who are a part of a group at the time of a failure. Abrams et al. (2003) propose that the interactions between clients who belong to such a group can change an individual client's attitudes, beliefs, and behaviors. Diener et al. (1980) also mention that this type of group interaction can cause customers to become more emotional and more impulsive, which can negatively affect the relationship between clients and the company. Failures in service can negatively affect a client in a group of consumers differently from when a client is alone (Du et al., 2014), and a client's trust as a part of a group is possibly violated in different proportions than it would be if the client were alone.

Du, Fan, and Feng (2011) conduct experiments by manipulating the number of people exposed to the same failure. They show that anger and intention to complain are higher when a failure occurs to a group of consumers than when it is experienced by an isolated consumer. However, their study does not address client trust or a relational paradigm in terms of emotional contagion within groups or the effect of groups on emotions.

Mattila, Hanks, and Wang (2014) and Van Vaerenbergh et al. (2013) also focus on other people in service failure and recovery encounters. Their findings suggest that observing a service recovery (directed toward a complaining customer) affects the observer's perceptions of that particular service provider. The present study examines the opposite situation, in which complainers behave differently in the presence of other clients.

The attitudes of individuals in a group tend to be more extreme than if these individuals are isolated (Isenberg, 1986). In social psychology, this phenomenon is called group polarization and suggests that the responses of a group tend to be more extreme in the same direction as the response that an individual would experience in isolation. Therefore, individual negative responses tend to become more negative in a group, and positive responses tend to become more positive (Myers & Lamm, 1976). Individuals change their attitudes and emotions toward more extreme positions to stand out in the group (Cooper, Kelly, & Weaver, 2001).

Therefore, a client in a group tends to perceive a greater trust violation than a client in isolation. On the basis of group polarization effect, the emotional reactions (the consequences of a failure) are hypothesized to be greater for a client in a group than for a client in isolation. Furthermore, the group polarization effect can fully mediate the relationship between the clients in a group or in isolation and trust violation. The first hypotheses of this study are as follows:

H1: The perceived violation of trust is greater when the violation is experienced by an individual in a group than when it is experienced by a client in isolation.



H2: The relationship between the clients in a group or in isolation and trust violation is mediated by the group polarization effect.

A violation of trust causes a reduction in the trust that existed before the failure (Elangovan et al., 2007). Trust recovery is needed to prevent damage that may go beyond client loss, such as the damage caused by complaints, boycotts, and public offenses (Tripp & Grégoire, 2011).

### **Trust Recovery**

After a failure, service recovery actions can be conducted to reverse the negative effects that influence the client and restore the trust that was violated through the failure (Basso & Pizzutti, 2016). In this context, Kim et al. (2004) define trust recovery as “activities directed at making a trustor’s trusting beliefs and trusting intentions more positive after a violation is perceived to have occurred” (p. 105).

Although some service recovery studies do not focus on trust recovery, the studies that do address it show how service recovery influences trust after service failure (e.g., Choi & La, 2013; DeWitt, Nguyen, & Marshall, 2008; Kau & Loh, 2006; Weun, Beatty, & Jones, 2004; Tax et al., 1998). Many of these studies show that trust is influenced by satisfaction with the service recovery (e.g., Tax et al., 1998; Weun et al., 2004; Kau & Loh, 2006; Choi & La, 2013), whereas others discuss the influence of justice perceptions on trust (DeWitt et al., 2008). In general, these studies support the contention that service recovery can positively influence trust.

Unlike these studies, Xie and Peng (2009), Laer and de Ruyter (2010), and Basso and Pizzutti (2016) focus specifically on understanding how trust can be recovered after a service failure. Xie and Peng (2009) propose three types of trust recovery: affective recovery, functional recovery, and informational recovery. These three types positively influence the recovery of trust through an increase in the levels of perceived integrity, competence, and benevolence of the company. Laer and de Ruyter (2010) find that a narrative apology can improve the perceived integrity of the service provider more than an analytic apology can.

Basso and Pizzutti (2016) suggest that apology and promise can recover trust after a double deviation. Specifically, they argue that promise is more efficient in trust recovery when the failure is competence based, whereas apology is more efficient when the failure is based on a company’s perceived lack of integrity.

These studies (Xie & Peng, 2009; Laer & de Ruyter, 2010; Basso & Pizzutti, 2016) provide evidence that recovering a client’s trust is possible after a service failure, especially by giving an apology; however, they confine their discussion to isolated clients and do not focus

on understanding how trust recovery tactics are performed when the client is in a group. An apology for a violation has a beneficial effect on the offender because recognizing a violation is also a way of expressing a sincere feeling of regret (Kim et al., 2004; Ferrin et al., 2007). Grebe (2013) show the importance of making an apology in a genuine and sincere way when the aim is to restore trust. Ohbuchi, Kameda, and Agarie (1989) find that an apology can mitigate the expression of negative feelings, such as anger, which a violation can engender. Similarly, an apology can decrease the desire for customer retaliation (Tripp & Grégoire, 2011).

Although the studies mentioned above provide a substantial theoretical basis for understanding the recovery of trust, they all focus on isolated individuals and their response to trust recovery efforts. However, when failures and recovery efforts occur in consumption situations, they often involve more than one person or group. Based on evidence that social interactions change the way people make decisions (Bearden & Etzel, 1982), the effectiveness of trust recovery actions may trigger different responses when the individual is a part of a group.

Consistent with the logic of trust violation, trust recovery is expected to be stronger when an individual is a part of a group than when he or she is isolated. This assumption is associated with the group polarization effect and the fact that individuals may take more extreme positions when they receive information about a group of which they consider themselves to be a part (Mackie, 1986).

On the basis of this assumption, when a trust recovery action is targeted on a client in a group, its effect is hypothesized to be greater than when the target is a single client. Furthermore, trust recovery will be greater for the client in a group as a result of the group polarization effect. This theoretical background leads to the following hypotheses:

H3: The effect of trust recovery is higher when it is attempted for a client in a group than for a client in isolation.

H4: The response of a client in a group or in isolation to trust recovery is mediated by the group polarization effect.

## Study 1

Study 1 tested for differences in a client's trust after a violation (H1) and recovery actions (H3) when the client is a part of a group or is in isolation.

### *Design and Participants*

This study used a mixed design (Hernandez, Basso, & Brandão, 2014). Specifically, the experimental treatments used a single-factor between-subjects design with random assignment, manipulating the number of individuals exposed to the trust violation and recovery (two



conditions: client alone and client in a group). Additionally, a within-subjects design was used in the trust measures, which were measured at three points in time.

The participants included 115 MBA students who were invited to complete a paper-and-pencil questionnaire in a consumer behavior laboratory (57 in the client-alone condition and 58 in the client-in-a-group condition). The average age of the participants in the sample was 29.14 years ( $\sigma = 7.49$ ), and 57% of them were females.

### *Procedures*

The participants should have stayed in a hotel in the last 12 months (each participant should have booked the hotel to guarantee that a certain level of trust existed between the respondent and the selected hotel). It should be noted that the participants indicated they had stayed at the hotel ( $M = 2.43$  times) in the last year. They were then asked to recall the hotel, and the level of trust in the hotel (T1) of each participant was surveyed. In this sequence, all the control and demographic variables were measured.

In the second part of the study, the participants were split into two experimental groups and exposed to the scenario with service failure. One group was exposed to a service failure when the clients were alone, and the other group was exposed to a service failure when the clients were in a group. Specifically, the participants were instructed to imagine the failure situation based on the hotel mentioned in the first part of the study. In the client-in-a-group condition, although the focus was on the individual in a group, the service failure happened for the entire group. In this condition, the participant had to imagine that he/she was traveling with university colleagues when the failure happened. On the other side, the participants exposed to the client-alone condition had to imagine that they were traveling alone when they made a reservation in the hotel. The scenarios are presented in the Appendix.

After the participants' exposure to the service failure, the level of trust (T2) of each participant was surveyed, both for those who experienced the failure as individuals and those who experienced it as members of a group. The effect of an individual versus a group membership experience of trust violation was quantified by considering the difference between T1 and T2.

In the third part of the procedure, the participants were exposed to the scenario of trust recovery strategies. The trust recovery was simulated through an apology made by the service provider. Specifically, the apology was made by the manager at the front desk of the hotel. For the individuals in the client-alone condition, the apology was directed to a single consumer in isolation. For individuals-in-a-group condition, the apology was directed to all clients; however, the focus of the analysis remained on the individual in the group and not on the entire group.

After the trust recovery tactic, the level of trust (T3) of each participant was surveyed. This procedure allowed the quantification of the effect of the trust recovery tactic on those who experienced the individual recovery situation and those who experienced the trust recovery situation in a group. It is important to note that each participant exposed to the trust violation in the client-alone condition was exposed to the trust recovery under the same condition. The same is true for the client-in-a-group condition.

### *Measures*

Trust was measured using the scale described by Sirdeshmukh et al. (2002) with four items measured through a seven-point scale ( $\alpha_{T1} = .81$ ;  $\alpha_{T2} = .88$ ;  $\alpha_{T3} = .91$ ). In the analysis, the effect of the trust violation and recovery was considered so that the variation in trust was derived after the violation ( $\Delta\text{Trust\_Failure} = T2 - T1$ ), and the change in trust was derived after the recovery ( $\Delta\text{Trust\_Recovery} = T3 - T2$ ).

A nominal variable was used to check the manipulation. In this variable, the participants were asked to answer whether they were alone or in a group when they arrived at the hotel and learned that the room was not available for occupancy.

To assess the realism of the scenario, we asked the participants to indicate on a seven-point scale whether the situation presented was realistic. The realism ( $M = 5.48$ ) was found to be significantly above the midpoint of 4 overall ( $p < .001$ ) and within each of the experimental conditions ( $p < .001$ ), thus supporting the realism of the scenario.

The statistical analysis controlled for how long the participants had known the hotel and if they had previously complained, how they perceived the severity of the failure (through a scale from Mattila, 2001), and how satisfied they were with the hotel's response (from a scale adapted from Sirdeshmukh et al., 2002). None of these variables had a significant controlling effect on the results of this experiment.

### *Results*

*Manipulation check.* The manipulation was correctly perceived by the participants. Specifically, 78.9% of the individual clients said they were alone when they were exposed to a scenario with the failure and recovery, and 98.3% of the clients in a group said that they were in a group when the scenario exposed a failure and recovery to a client in a group.

*Test of H1.* ANOVA showed that the presence of a group had a significant effect on individual perceptions of the trust violation ( $F(1, 113) = 4.114$ ;  $p < .05$ ;  $\eta_p^2 = .035$ ). Specifically, the participants who were exposed to a failure condition in a group ( $\Delta M_{\text{group}} = 3.06 \pm 1.61$ ) showed a greater reduction in their trust ( $\Delta\text{Trust\_Failure}$ ) in the service provider than those who

were exposed to the failure condition alone ( $\Delta M_{ind} = 2.52 \pm 1.19$ ). These results confirm H1 and are shown in Figure 1. The power of this test, calculated with the software G\*Power test, was 0.52.

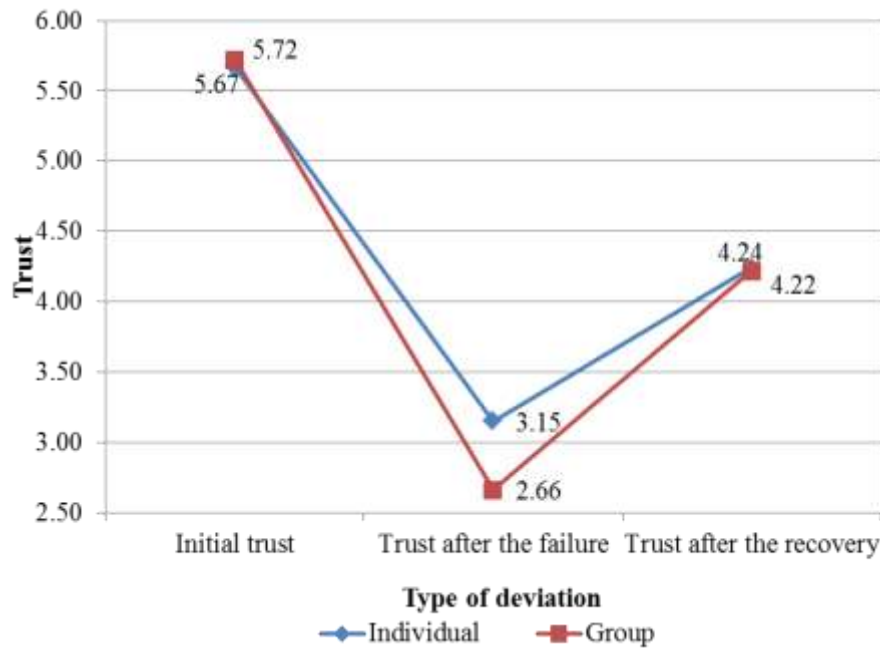


Figure 1. Trust variation after a failure and recovery.

*Test of H3:* The presence of a group had a significant effect on individual perceptions of the trust recovery using an apology ( $F(1, 113) = 4.922$ ;  $p < .05$ ;  $\eta_p^2 = .042$ ). The participants who were exposed to a trust recovery action who were in a group ( $M_{group} = 1.56 \pm 1.17$ ) reported more positive changes in trust ( $\Delta Trust\_Recovery$ ) than those who were exposed to a trust recovery action when they were alone ( $M_{ind} = 1.09 \pm 1.09$ ). These results confirm H3 and are shown in Figure 1. The power of this test was 0.60.

### Discussion

This study found that in a situation of trust violation because of a service failure, the presence of a group of clients increased a client’s perception of failure, thus intensifying the negative effects that the failure had on the client’s trust. In the same way, the findings for trust recovery suggested that the group’s presence intensified the effect of the recovery tactic (apology). Specifically, the level of trust measured after the recovery action was significantly higher for a client in a group than for a client alone.

Although the findings show that responses to the violation and trust recovery varied depending on whether the client was in a group or alone, they do not provide enough insights into the mechanism behind this effect. As proposed by H2 and H4, the group polarization effect

may explain why, in situations in which a client is in a group, this client's emotions are more extreme; therefore, the violation is negatively intensified, and the trust recovery is positively influenced. This mechanism was tested in study 2.

The findings of study 1 are possibly dependent on the trust recovery tactic (apology) used; therefore, an alternative tactic may give different results. An alternative trust recovery tactic was added in study 2 to test this.

### *Study 2*

This study aimed to verify H2 and H4 and include a new test for H1 and H3. The scenario used both social (apology) and economic (financial compensation) recovery tactics. Financial compensation was used as a trust recovery tactic because it is one of the most described strategies in the literature (Desmet, Cremer, & Dijk, 2011).

#### *Design and Participants*

As in the first study, a mixed design was used. The experimental treatments used a factorial 2 (number of persons: group versus individual)  $\times$  2 (trust recovery tactics: apology versus financial compensation) between-subjects design with random assignment to the experimental conditions. Moreover, the treatments used a within-subjects design for the trust and group polarization measures, which were measured at three points in time.

The final sample included 780 bank employees who were invited to participate in an online study through the Qualtrics platform. The experimental conditions ranged from 179 to 211 participants per condition. The respondents were aged between 18 and 64 years ( $M = 40.33 \pm 10.92$ ); 54% were male.

#### *Procedures*

The scenario proposed a failure in passenger transportation in a taxicab. All participants had used a taxicab service in the last year, 77.7% in the last six months. The procedures were similar to those of study 1. The participants had to remember the last time they used a taxicab service and were asked to think of this service during the study. Then, they were instructed to imagine that they and their work colleagues called a taxicab (group condition) or that they were alone when they called the taxi (individual condition) to manipulate the number of persons. An apology or a financial compensation for the failure is offered by the taxi driver to manipulate the trust recovery tactic. The scenarios are presented in the Appendix.

In this study, in addition to the trust measures, negative emotions were measured to test the group polarization effect.

### Measures

Trust was measured using the scale used in the first study ( $\alpha_{T1} = .91$ ;  $\alpha_{T2} = .94$ ;  $\alpha_{T3} = .93$ ). The group polarization effect was measured by changes in the negative emotions of the participants. Negative emotions were measured using four items that were adapted from the Positive and Negative Affect Schedule questionnaire (Watson, Clark, & Tellegen, 1988). The items used were distressed, upset, angry, and nervous ( $\alpha_{NegEmotions1} = .87$ ;  $\alpha_{NegEmotions2} = .92$ ;  $\alpha_{NegEmotions3} = .91$ ). The group polarization effect after the trust violation was measured using the difference between NegEmotions2 and NegEmotions1 ( $\Delta GP\_Failure$ ). In the same way, the group polarization effect after the trust recovery was measured using the difference between NegEmotions3 and NegEmotions2 ( $\Delta GP\_Recovery$ ).

A nominal variable was used to check the manipulation of the number of persons. In this variable, the participants were asked to answer whether they were alone or in a group when they called and used the taxi service. Additionally, the participants were asked if the taxi driver offered an apology or a financial compensation to check the manipulation of the trust recovery tactic.

Regarding the realism of the scenario, 76.2% of the participants thought that the situation was real (nominal variable). No difference in perceived realism existed between the experimental groups ( $p > .05$ ). The statistical analysis controlled for whether the clients previously used the same taxicab company, if they previously complained, and how satisfied they were with the company's response. None of these variables had a significant controlling effect on the results of the experiment ( $p > .05$ ). The perceived severity of the failure was also measured through a measure from Mattila (2001) with two items ( $\alpha = .86$ ). A significant control effect of the perceived severity of the failure was found in the test of H1 ( $F(1, 777) = 91.879$ ,  $p < .001$ ) and H3 ( $F(1, 775) = 5.302$ ,  $p < .01$ ). This variable was therefore included in the final model for the analysis of H1 and H3. However, it is important to note that the number of persons ( $F(1, 776) = .000$ ,  $p = .990$ ), the type of trust recovery tactic ( $F(1, 776) = 1.077$ ,  $p = .300$ ), and interaction ( $F(1, 776) = .534$ ,  $p = .465$ ) had no effect on the perception of failure severity.

### Results

*Manipulation check.* As in study 1, a nominal variable was used. For the four conditions, at least 87% of the participants correctly indicated the condition to which they were exposed.

*Test of H1.* The presence of a group had a significant effect on individual perceptions of the trust violation ( $F(1, 777) = 5.575$ ;  $p < .05$ ;  $\eta_p^2 = .007$ ). The participants exposed to a service failure in a group ( $M_{group} = 2.55 \pm 1.67$ ) reported a greater reduction of trust in the service

provider than those exposed to individual failure ( $M_{ind} = 2.28 \pm 1.60$ ). This finding supports H1. The power of this test was 0.65.

*Test of H2.* The variation in negative emotions was observed to be greater for individuals who were exposed in a group context ( $M = 2.87$ ) than for those who were exposed to the client-alone context ( $M = 2.40$ ,  $F(1, 778) = 11.387$ ,  $p < .001$ ;  $\eta_p^2 = .014$ ). This result confirms that the presence of a group polarizes individual responses more extremely. The power of this test was 0.92.

H2 was tested using a script proposed by Preacher and Hayes (2004) and Zhao, Lynch, and Chen (2010). In the test, the number of individuals in the violation situation was the independent variable, group polarization ( $\Delta GP\_Failure$ ) was the mediator variable, and the change in trust after failure ( $\Delta Trust\_Failure$ ) was the dependent variable.

The effect of the independent variable on the mediating variable was positive and significant ( $a = .47$ ;  $t = 3.37$ ;  $p < .001$ ), and the effect of  $\Delta GP\_Failure$  on the variation of trust was also similarly significant and positive ( $b = .20$ ;  $t = 6.63$ ;  $p < .001$ ). The overall effect of the number of individuals on the variation of trust ( $c = .26$ ;  $t = 2.22$ ;  $p < .05$ ) also showed significant results, whereas the direct effect ( $c' = .17$ ;  $t = 1.46$ ;  $p = .14$ ) did not show significant values. The indirect effect was also positive and significant ( $a \times b = .09$ ) because the confidence intervals did not include zero (.04 to .16), which would indicate a null effect. The analyses that support H2 are shown in Figure 2.

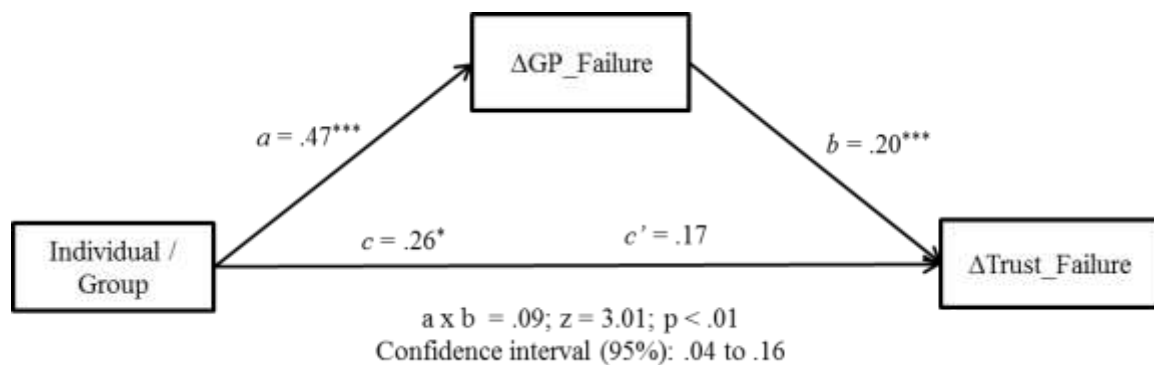


Figure 2. Group polarization mediation on trust violation.

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

*Test of H3.* The presence of a group had a significant effect on individual perceptions of the trust recovery ( $F(1, 775) = 3.960$ ;  $p < .05$ ,  $\eta_p^2 = .005$ ). If the participants were in a group when they were exposed to a trust recovery action ( $M_{group} = 1.05 \pm 1.27$ ), they had a more positive variation in trust than those who were exposed to individual recovery ( $M_{ind} = 0.85 \pm 1.41$ ). This finding supports H3. The power of the test was 0.51.



Furthermore, the results show that no main effect related to the type of recovery tactic on trust was observed ( $F(1, 775) = 2.853, p = .092, \eta_p^2 = .004$ ), and no effect from the interaction between the individual/group and the type of recovery tactic on trust was observed ( $F(1, 775) = .060; p = .807, \eta_p^2 = .000$ ).

*Test of H4.* The presence of a group had an effect on the variation of individual negative emotions ( $F(1, 778) = 13.120, p < .001, \eta_p^2 = .017$ ). The participants in a group had a higher variation ( $M = 1.10$ ) than the isolated participants had ( $M = 0.73$ ). The power of this test was 0.95.

In testing H4, the number of individuals present in the situation (context of recovery) was the independent variable, the change in negative emotions ( $\Delta GP\_Recovery$ ) was the mediator variable, and the change in trust after recovery ( $\Delta Trust\_Recovery$ ) was the dependent variable.

The effect of the independent variable on the mediator was positive and significant ( $a = .37; t = 3.62; p < .001$ ). In the same way, the effect of  $\Delta GP\_Recovery$  on  $\Delta Trust\_Recovery$  was significant and positive ( $b = .39; t = 12.91; p < .001$ ). The total effect ( $c = .19; t = 1.93; p = .0536$ ) was significant, and the indirect effect was significant and positive ( $a \times b = .15$ ) because the confidence intervals did not include zero (.07 to .24), which would render the effect null. The direct effect ( $c' = .04; t = .45; p = .65$ ) was not significant, which indicates full mediation. These results, which support H4, are presented in Figure 3.

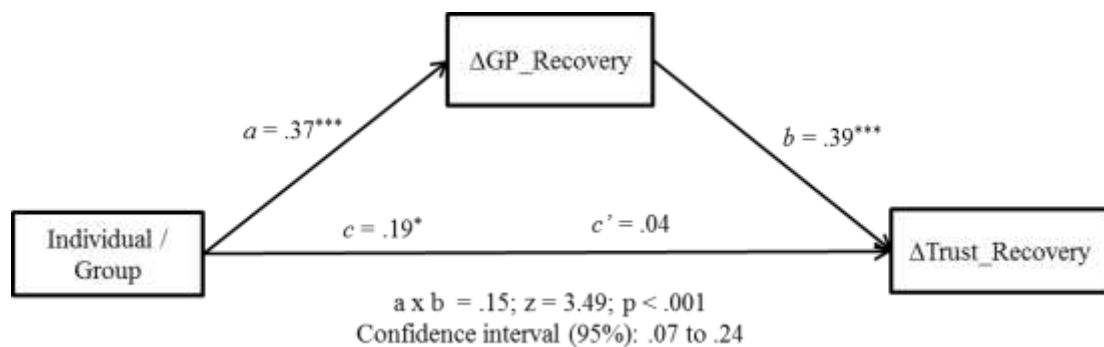


Figure 3. Group polarization mediation on trust recovery.

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

**Discussion**

As in study 1, in a situation of trust violation, the perception of a client in the presence of a group of clients was found to be more extreme, intensifying the negative effects of the failure on trust. The perception of the clients in the trust recovery situation also confirmed the findings of study 1, showing that in the presence of a group, the change in trust for a client is

greater than when a client is alone. This finding indicates that the group's presence increases the effects of the recovery action.

In addition to study 1, the second study tested two trust recovery tactics, a social tactic (apology) and an economic tactic (not being charged for the transportation), with the intent of validating the results of the previous study by using another type of recovery tactic. It is important to note that there is no main effect and interaction effect from the trust recovery tactic after a service failure, unlike Basso and Pizzutti (2016) who found this difference after a double deviation. The results of study 2 showed that regardless of the recovery tactic used, the group's presence increased the effects of the recovery action as perceived by the participant.

The mediation analysis showed that the effects of a failure and a recovery effort for a group or individual on trust changes are mediated by the group polarization effect. After a failure, the group polarization effect makes a client's behavior in a group more extreme than that of a client alone; therefore, trust violation is perceived as higher in the collective context than in the individual context. On the other hand, in a trust recovery situation using an apology or financial compensation, the client in a group experiences a higher trust recovery than the client alone. This finding shows that the group polarization effect occurs in both directions, intensifying both negative feelings (violation) and positive ones (recovery).

## General Discussion

To increase knowledge of client trust, this research analyzed trust violation and recovery in situations of individual and collective consumption. Overall, recent research has shown concern with the effects of groups on the behavior of individuals in situations of service failures (Du et al., 2014) and in service recovery situations (Zhou et al., 2013). However, to date, the literature has not advanced to analyzing how situations of individual and collective consumption influence trust violations and recovery after service failures.

The results of this study indicate that the effect of the group will amplify the erosion of trust in cases of failure and increase the effectiveness of trust recovery attempts. Therefore, when a client is in a group during a consumption situation in which failures occur, the group's presence produces more expressive variations in a client's trust (greater trust decrease) than when the client is in isolation. The results show that the effect of the trust violation is higher when clients are in a group than when they are in isolation. These results are consistent with Du et al.'s (2014) study of gaps in service, which showed that anger and intention to complain were higher for consumers who suffered a group failure than for an individual failure. However,

it is noteworthy that these authors did not attempt to analyze clients' trust after a failure nor offer any service or trust recovery strategies.

This research advances previous studies on trust violation and recovery in the services marketing literature (Xie & Peng, 2009; Laer & de Ruyter, 2010; Basso & Pizzutti, 2016). Its contribution goes beyond the main effect of groups on trust by explaining the mechanism behind this effect. The results demonstrate that manipulating the number of individuals involved in the event has a significant effect on the variation of trust and that this relationship is mediated by the group polarization effect. The presence of others causes individuals in a group to have more extreme reactions (more extreme negative emotions in this study) than when they are alone, thus affecting the level of trust after the failure and recovery. When a client assimilates the feelings of others through the group polarization effect, it enhances both their negative (trust violation) and positive reactions (trust recovery). This study also demonstrated that these reactions do not depend on the type of service (tourism/hotel or transportation/cab) or trust recovery tactic used (social or economic). Furthermore, on the basis of social influence theory (Abrams & Hogg, 1990; Turner, 1991; Cialdini & Goldstein, 2004), the clients in a group tend to adjust their behaviors and attitudes when seeking the acceptance of a group, so presenting a negative attitude in the violation step and a positive one in the recovery step could be the attempt of an individual to adjust his/her behaviors to the supposed behaviors of the other members of the group.

On the basis of these findings, this study contributes to the literature in three ways. First, it confirms that the trust perceived after a violation and recovery is not the same for an isolated client as for a client in a group. That is, there is a group effect on individual trust that makes the trust variation more negative (violation) or positive (recovery). This study contributes to the services marketing literature by demonstrating that the presence of a group has an effect on relational variables (not only transactional variables, as in Zhou et al., 2013 and Du et al., 2014), and to the trust recovery literature by demonstrating that the effect of a group also affects a condition of trust that is based on a previous relationship, not only on initial trust, as demonstrated by Kim et al. (2013).

Second, this study contributes to the literature by showing that the effect of a group on a client's trust does not depend on the recovery tactic used. The results indicate that manipulation of the trust recovery tactic does not interact with the number of clients in the trust recovery situation.

Finally, this research advances knowledge by showing that the group polarization effect offers a possible explanation for the mechanism by which the presence of a group influences

the trust of the client. Neither the services marketing literature (Zhou et al., 2013; Du et al., 2014) nor the trust recovery literature (Kim et al., 2013) has previously demonstrated that the group polarization effect is responsible for changes in the trust levels of individuals in a group.

### **Managerial Implications**

The findings provide clear evidence that consumer behavior changes when a consumer is a part of a group. Therefore, when organizations seek better results in trust recovery, managers should consider the number of individuals who are present during both the failure and the recovery. In situations in which clients are in groups, a service failure is expected to generate a greater impact on client trust and can create more pronounced negative behaviors, such as negative word-of-mouth and retaliation. Thus, failure scenarios that involve groups of clients should be given more attention than those involving isolated individuals to prevent future, repetitive failures.

Regardless of the chosen recovery tactic, when clients are in a group, they have a higher positive variation of trust than when they are alone. This group effect influences the efficacy of recovery tactics. Managers should therefore use situations in which individuals are in groups to promote their trust recovery actions by taking advantage of the group polarization effect. For example, by choosing to apologize after a mistake, as presented in study 1, a hotel manager can perform the recovery tactic (e.g., an apology) in the lobby, where other guests and staff are present. In the case of a service failure made by a bank or a delay in a medical consultation, these professionals can present their trust recovery tactics in a location where other customers are present. Thus, it is possible to take advantage of the group polarization effect of those who were not affected by the failure. Importantly, a trust recovery attempt does not need to be directed to all who are present. The presence of a small group at the time of recovery may be enough to ensure that the effects of the group are perceived without the need to extend the recovery action beyond those clients whose trust has been violated.

### **Limitations and Suggestions for Future Studies**

The research is limited by the context of the scenarios of hotel services and passenger transportation that were used. The operationalization of the study does not consider whether the two scenarios occur in the context of leisure or a work experience. Leisure or tourism situations may arise when people have free time and are more flexible, which could reduce their perceptions of inconvenience caused by, for example, a delay. The use of two scenarios, a trip for tourism and one for a professional commitment, would have allowed us to validate the

results in both situations. Thus, future studies are recommended to consider making the distinction between the two types of experiences in order to add greater external validity to the findings.

Further research could test the results of this study in real situations, in which the participants can effectively experience the conditions of consumption. This suggestion may be accomplished by a longitudinal monitoring of client behaviour without the interference characteristics of a laboratory experiment. This research could be achieved, for example, in the post-sales department of a travel agency to monitor in real time the experiences of its clients, identify different types of violations, and test different types of trust recovery tactics.

In the theoretical background, we used social influence theory, but we did not measure this influence. Therefore, future studies need to verify how social influence theory serves as the underlying mechanism that explains the effects presented in this study. Moreover, using social influence theory, future researchers can possibly explore the specific mechanisms under the social influence theory perspective that influence the behaviours of an individual in a group after trust violation and recovery.

In the same way, as the severity of a failure influences trust in the service recovery process (Weun et al., 2004), future studies could test the moderating role of the severity of failure in the relationship between the number of individuals present and changes in trust, confirming that a more serious failure will cause a greater violation of trust. Moreover, future studies could also examine other boundary conditions, such as tie strength (e.g., family versus strangers), culture (individualistic versus collectivistic), and power distance.

### **Acknowledgments**

This research was supported by the Brazilian Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq - Grant No. 448553/2014-7) and by the Support Program for Graduate Education of Private Institutions – PROSUP/CAPES (Scholarship for the first author).

### **References**

Abrams, D., & Hogg, M. A. (1990). Social identification, self-categorization and social influence. *European Review of Social Psychology*, 1(1), 195-228.

- Abrams, D., Rutland, A., Cameron L., & Marques, J. M. (2003). The development of subjective group dynamics: When in-group bias gets specific. *British Journal of Developmental Psychology*, 21(2), 155-176.
- Andreassen, T. W. (2000). Antecedents to satisfaction with service recovery. *European Journal of Marketing*, 34(1/2), 156-175.
- Bagozzi, R. P. (2000). On the concept of intentional social action in consumer behavior. *Journal of Consumer Research*, 27(3), 388-396.
- Basso, K. & Pizzutti, C. (2016). Trust recovery following a double deviation. *Journal of Service Research*, 19(2), 209-223.
- Bearden, W. O. & Etzel, M. J. (1982). Reference Group Influence on Product and Brand Purchase Decisions. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 183-194.
- Bond, R. M., Fariss, C. J., Jones, J. J., Kramer, A. D., Marlow, C., Settle, J. E., & Fowler, J. H. (2012). A 61-million-person experiment in social influence and political mobilization. *Nature*, 489(7415), 295-298.
- Cacioppo, J. T. & Gardner, W. L. (1999). Emotion. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 191-214.
- Chang, H. H., Tsai, Y. C., Wong, K. W., Wang, J. W., & Cho, F. J. (2015). The effects of response strategies and severity of failure on consumer attribution with regard to negative word-of-mouth. *Decision Support Systems*, 71(1), 48-61.
- Childers, T. L. & Rao, A. R. (1992). The influence of familial and peer-based reference groups on consumer decisions. *Journal of Consumer Research*, 19(2), 198- 211.
- Cialdini, R. B., & Goldstein, N. J. (2004). Social influence: Compliance and conformity. *Annual Review of Psychology*, 55, 591-621.
- Cialdini, R. B., & Trost, M. R. (1998). Social influence: Social norms, conformity and compliance. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (pp. 151-192). New York, NY, US: McGraw-Hill.
- Cooper, J., Kelly, K. A., & Weaver, K. (2001). Attitudes, norms, and social groups. In *Blackwell Handbook of Social Psychology: Group Processes*, edited by M. A. Hogg and R. S. Tindale, 259-282. Blackwell Publishers Ltd: Oxford.
- Cremer, D. & Schouten, B. C. (2008). When Apologies for Injustice Matter: The Role of Respect. *European Psychology*, 13(4), 239-247.
- Desmet, P. T. M., Cremer, D., & Dijk, E. V. (2011a). In money we trust? The use of financial compensations to repair trust in the aftermath of distributive harm. *Organization Behavior and Human Decision Processes*, 114(2), 75-86.
- Desmet, P. T. M., Cremer, D., & Dijk, E. V. (2011b). Trust recovery following voluntary or forced financial compensations in the trust game: The role of trait forgiveness. *Personality and Individual Differences*, 51(3), 267-273.



- Dholakia, U. M., Bagozzi, R. P., & Pearo, L. K. (2004). A social influence model of consumer participation in network-and small-group-based virtual communities. *International Journal of Research in Marketing*, 21(3), 241-263.
- Diener, E., Lusk, R., Defour, D., & Flax, R. (1980). Deindividuation: Effects of group size, density, number of observers, and group member similarity on self-consciousness and disinhibited behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(3), 449-459.
- Du, J., Fan, X., & Feng, T. (2011). Multiple emotional contagion in service encounters. *Journal of the Academy Marketing Science*, 39(3), 449-466.
- Du, J., Fan, X., & Feng, T. (2014). Group emotional contagion and complaint intentions in group service failure: The role of group size and group familiarity. *Journal of Service Research*, 17(3), 326-338.
- Elangovan, A. R., Auer-Rizzi, W., & Szabo, E. (2007). Why don't I trust you now? An attributional approach to erosion of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 22(1), 4-24.
- Fehr, R. & Fischbacher, U. (2004). Third-party punishment and social norms. *Evolution and Human Behavior*, 25(2), 63-87.
- Ferrin, D. L., Kim, P. H., Cooper, C. D., & Dirks, K. T. (2007). Silence speaks volumes: The effectiveness of reticence in comparison to apology and denial for responding to integrity- and competence-based trust violations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 893-908.
- Funches, V., Markley, M., & Davis, L. (2009). Reprisal, retribution e requital: Investigating customer retaliation. *Journal of Business Research*, 62(2), 231-239.
- Gasparotto, L. S., Pacheco, N. A., Basso, K., Dalla Corte, V. F., Rabello, G. C., & Gallon, S. (2018). The role of regulation and financial compensation on trust recovery. *Australasian Marketing Journal*, 26(1), 10-16.
- Grebe, S. K. (2013). The importance of being genuinely sorry when organizations apologize: How the Australian Wheat Board (AWB Limited) was damaged even further by its response to a corporate scandal. *Journal of Public Affairs*, 13(1), 100-110.
- Grier, S. A., & Deshpandé, R. (2001). Social dimensions of consumer distinctiveness: The influence of social status on group identity and advertising persuasion. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 216-224.
- Haselhuhn, M. P., Schweitzer, M. E., & Wood, A. M. (2010). How implicit beliefs influence trust recovery. *Psychological Science*, 21(5), 645-648.
- Hernandez, J. M., Basso, K., & Brandão, M. M. (2014). Pesquisa experimental em marketing. *REMark – Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 96-115.
- Hinsz, V. B., & Davis, J. H. (1984). Persuasive arguments theory, group polarization, and choice shifts. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 10(2), 260-268.

- Hocutt, M. A., Goutam, C., & Mowen, J. C. (1997). The impact of perceived justice on customer satisfaction and intention to complain in a service recovery. *Advances in Consumer Research*, 24(4), 457-463.
- Hogg, M. A. (2001). Social Categorization, Depersonalization, and Group Behavior. In *Blackwell Handbook of Social Psychology: Group Processes*, edited by M. A. Hogg and R. S. Tindale, 56-85. Blackwell Publishers Ltd: Oxford.
- Huefner, J. & Hunt, H. (2000). Consumer retaliation as a response to dissatisfaction. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 13(1), 61-82.
- Iglesias, V., Varela-Neira, C., & Vázquez-Casielles, R. (2015). Why didn't it work out? The effects of attributions on the efficacy of recovery strategies. *Journal of Service Theory and Practice*, 25(6), 700-724.
- Isenberg, D. J. (1986). Group polarization: A critical review and meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(6), 1141-1151.
- 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.
- Kim, P. H., Dirks, K. T., Cooper, C. D., & Ferrin, D. L. (2006). When more blame is better than less: The implications of internal vs. external attributions for the repair of trust after a competence- vs. integrity-based trust violation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(1), 49-65.
- Kim, P. H., Ferrin, D. L., Cooper, C. D., & Dirks, K. T. (2004). Removing the shadow of suspicion: The effects of apology versus denial for repairing competence- versus integrity-based trust violations. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 104-118.
- Laer, T. & Ruyter, K. (2010). In stories we trust: How narrative apologies provide cover for competitive vulnerability after integrity-violating blog posts. *International Journal of Research in Marketing*, 27(2), 164-174.
- Mackie, D. M. (1986). Social identification effects in group polarization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(4), 720-728.
- Mattila, A. S. (2001). The impact of relationship type on customer loyalty in a context of service failures. *Journal of Service Research*, 4(2), 91-101.
- Maxham III, J. G. & Netemeyer, R. G. (2002). A longitudinal study of complaining customers' evaluations of multiple service failures and recovery. *Journal of Retailing*, 78(4), 239-253.
- Mccollough, M. A., Berry, L. L., & Yadav, M. S. (2000). An empirical investigation of customer satisfaction after service failure and recovery. *Journal of Service Research*, 3(2), 121-137.
- Mcknight, D. H., Kacmar, C. J., & Choudhury, V. (2004). Dispositional trust and distrust distinctions in predicting high- and low-risk internet expert advice site perceptions. *E-Service Journal*, 3(2), 35-58.

- Myers, D. G. & Lamm, H. (1976). The group polarization phenomenon. *Psychological Bulletin*, 83(4), 602–627.
- Nelissen, R. B. A. & Zeelenberg, M. (2009). Moral emotion as determinants of third-party punishment: Anger, guilt, and the functions of altruistic sanctions. *Judgment and Decision Making*, 4(7), 543-553.
- Ohbuchi, K., Kameda, M., & Agarie, N. (1989). Apology as aggression control: Its role in mediating appraisal of and response to harm. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(2), 219-227.
- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, 36(4), 717-731.
- Rao, V. S. & Lee, S. J. (2007). Responses to trust violation: A theoretical framework. *Journal of Computer Information Systems*, 48(1), 76-87.
- Santos, C. P. & Fernandes, D. V. H. (2008). Antecedents and consequences of consumer trust in the context of service recovery. *BAR – Brazilian Administration Review*, 5(3), 225-244.
- Schultz, W. P., Khazian, A. M., & Zaleski, A. C. (2008). Using normative social influence to promote conservation among hotel guests. *Social Influence*, 3(1), 4-23.
- Schweitzer, M. E., Hershey, J. C., & Bradlow, E. T. (2006). Promises and lies: Restoring violated trust. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101(1), 1-19.
- Sirdeshmukh, D., Singh, J., & Sabol, B. (2002). Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, 66(1), 15-37.
- 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*, 36(3), 356-372.
- Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekar, M. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences: Implications for relationship marketing. *Journal of Marketing*, 62(2), 60-76.
- Terres, M. D. S. & Santos, C. P. (2013). Desenvolvimento de uma escala para mensuração das confianças cognitiva, afetiva e comportamental e verificação de seus impactos na lealdade. *REMark - Revista Brasileira de Marketing*, 12(1), 122-148.
- Terres, M. S., Santos, C. P., & Basso, K. (2015). Antecedents of the client's trust in low- versus high-consequence decisions. *Journal of Services Marketing*, 29(1), 26-37.
- Tomlinson, E. C. (2012). The impact of apologies and promises on post-violation trust: The mediating role of interactional justice. *International Journal of Conflict Management*, 23(3), 224-247.
- Tripp, T. M. & Grégoire, Y. (2011). When unhappy customers strike back on the internet. *MIT Sloan Management Review*, 52(3), 37-44.

- Turner J. C. (1991). *Social Influence*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS Scales., *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063-1070.
- Weun, S., Beatty, S. E., & Jones, M. A. (2004). The impact of service failure severity on service recovery evaluations and post-recovery relationships. *Journal of Services Marketing*, 18(2), 133-146.
- Williams, K. D. & Karau, S. J. (1991). Social loafing and social compensation: The effects of expectations of co-worker performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(4), 570–581.
- Wood, W. (2000). Attitude change: Persuasion and social influence. *Annual Review of Psychology*, 51(1), 539-570.
- Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206.
- Zhou, Y., Huang, M., Tsang, A. S. L., & Zhou, N. (2013). Recovery strategy for group service failures: The interaction effects between recovery modes and recovery dimensions. *European Journal of Marketing*, 47(8), 1133-1156.

## APPENDIX

### Study 1

Scenario - Trust violation / client alone (in a group):

You (and a group of colleagues) is (are) traveling alone (together on a tour), you choose (suggests) to stay (staying) in the hotel that you know and then you make the reservation. After a long and tiring journey, you arrive at the hotel at approximately 3 pm and go to reception to fill out the check-in form. The check-in time begins at 2 pm. However, when you ask to occupy the room, the employee informs you (all of you) that the room(s) is (are) not released and you (and your colleagues) can only access it after 5 pm.

Scenario – Trust recovery / client alone (in a group):

You (and a group of colleagues who have gone through the same situation) are at the front desk to wait until 5 pm to take your room(s).

Finally, when you (and a group of colleagues who suffered from the same failure and are present at the front desk) get the keys to your room, the manager, Mr. John, takes advantage of you being alone (being all together) and speaks to you (all), saying:

- Good afternoon (everyone). We are aware that the immediate occupation was not possible in the room(s) reserved due to a failure of the hotel. We take full responsibility for the failure, and, for this reason, we wish to express our sincere apology for the failure that occurred.

## Study 2

Scenario - Trust violation / client alone (in a group):

You (and your boss and two other directors of your company) are going to a business meeting with a client whose office is on the other side of the city. The meeting is scheduled for 2 pm. You choose (suggests) scheduling with the same cab company that you used last time and ask the cab driver to take you at 1 pm, considering that the path to the destination will take approximately 30 minutes. At 1:20 pm, you (and your boss and the two directors) call again to the cab driver and learn that he will be late and you will not be able to arrive at your meeting on time.

Scenario – Trust recovery / client alone (in a group) [financial compensation]:

You (and your boss and the two directors) were waiting for cab until the 1:40 pm to reach your meeting. When at last the cab arrives to pick you up, you enter in the car and the driver, Mr. Joseph, speaks to you (all):

- Good afternoon (everyone). I am aware that it is not possible reach your destination at the desired time due to a failure of our company, and we did not fulfill our agreement to pick you up at our agreed-upon time. We assume full responsibility for the failure, and, for this reason, I wish to express our sincere apology for the failure that occurred. [to compensate and to offset our failure, you will not be charged for the transportation to your destination].







# O Efeito de Grupos sobre a Violação e Recuperação da Confiança

<sup>1</sup>Marcos Paulo Albarello Friedrich

<sup>2</sup>Kenny Basso

<sup>3</sup>Lélis Balestrin Espartel

<sup>4</sup>Vitor Francisco Dalla Corte

## Resumo

**Objetivo:** Neste estudo, exploramos o efeito de grupos na violação da confiança do cliente e na consequente recuperação. Além disso, a polarização de grupo é examinada como o mecanismo que explica este efeito.

**Método:** Realizamos dois estudos experimentais para testar quatro hipóteses. Cada experimento apresentou um contexto diferente. O Estudo 1 baseou-se no serviço de hotel, enquanto o Estudo 2 abordou o serviço de táxi. Utilizamos a ANOVA para testar os principais efeitos e a análise de mediação para testar o papel da polarização de grupo.

**Principais resultados:** A presença de um grupo aumenta a erosão da confiança de um cliente em casos de falha e aumenta a eficácia da tentativa de recuperação de confiança. Além disso, os resultados demonstram que a manipulação do número de indivíduos tem um efeito significativo na violação e recuperação da confiança e que essas relações são mediadas por um efeito de polarização de grupo.


**Contribuição teórica:** A maioria dos estudos de violação e recuperação de confiança aborda as situações com sujeitos de forma isolada, não em grupo. No entanto, em situações de consumo, os clientes são frequentemente encontrados em grupos. Assim, este estudo destaca como a presença de um grupo pode influenciar a violação e a recuperação da confiança.


**Implicações gerenciais:** No caso de grupos de clientes, pode-se esperar que a falha no serviço tenha um impacto maior na confiança do cliente e seja mais decisiva na criação de comportamentos negativos. Para restaurar a confiança, verificamos que os sujeitos que fazem parte de grupos de clientes têm maior variação positiva de confiança, em comparação com quando estão sozinhos, o que influencia a eficácia das táticas de recuperação.


**Palavras-chave:** confiança, violação de confiança, recuperação de confiança, efeito polarização de grupo, serviço.

## Como citar:

Friedrich, M. P. A., Basso, K., Espartel, L. B., & Corte, V. F. D. (2019). O efeito de grupos sobre a violação e recuperação da confiança. *Revista Brasileira de Marketing*, 18(3), 01-27. <https://doi.org/10.5585/remark.v18i3.16364>

<sup>1</sup> Doutorando em Ciências Contábeis e Administração, Gestor no Banco Banrisul, Banco Banrisul, Porto Alegre, RS, Brasil.  <marcos.banrisul@gmail.com>

<sup>2</sup> Doutor em Administração, CEO e Pesquisador na Cooperando Inteligência + Interação e CEO no B-LAB Learning Space, Cooperando Inteligência + Interação, Passo Fundo, RS, Brasil.  <bassokenny@gmail.com>

<sup>3</sup> Doutor em Administração, Professor de Marketing na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS, na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS, Porto Alegre, RS, Brasil.  <lbespartel@pucrs.br>

<sup>4</sup> Doutor em Agronegócios, Professor de Economia na IMED Business School, Faculdade Meridional – IMED, Passo Fundo, RS, Brasil.  <vitordallacorte@gmail.com>

## Introdução

A relação entre organizações e clientes se baseia na confiança estabelecida entre essas duas partes (Sirdeshmukh, Singh, & Sabol, 2002). Em um contexto de serviço, a confiança é importante, pois, na maioria das circunstâncias, os clientes compram promessas. Os serviços são tipicamente “fabricados” e consumidos em tempo real, não havendo nenhuma chance de inspeção (para redução de risco) antes da compra. Além disso, com base na teoria do compromisso-confiança do marketing de relacionamento (Morgan & Hunt, 1994), a confiança é fator-chave nos relacionamentos. Ao contrário da satisfação, a confiança é um componente orientado para o futuro, que pode influenciar o desempenho da empresa por meio da manutenção da base de clientes.

Embora as organizações desenvolvam estratégias para aumentar a confiança de seus clientes, esse padrão pode ser alterado por várias deficiências, incluindo falhas no serviço (Xie & Peng, 2009; Laer & de Ruyter, 2010; Basso & Pizzutti, 2016). As reservas em restaurantes e hotéis que foram confirmadas, mas não cumpridas pelos provedores de serviços, são exemplos de falhas no serviço que podem violar a confiança de um cliente. Durante essa fase, a empresa que causou a falha deve agir para recuperar a confiança de seus clientes (Basso & Pizzutti, 2016).

Em pesquisas anteriores, já foram discutiram questões como violação e recuperação de confiança, nas áreas de marketing (Xie & Peng, 2009; Basso & Pizzutti, 2016; Gasparotto et al., 2018) e no comportamento organizacional (Kim et al., 2004; Kim et al., 2006; Elangovan, Auer-Rizzi, & Szabo, 2007). No entanto, tais pesquisas consideraram os indivíduos isoladamente, para testar como a confiança é violada e recuperada, sem levar em conta, por exemplo, as situações de consumo que podem ocorrer em restaurantes ou hotéis, nas quais os clientes geralmente estão em grupos. A presença de outros clientes nessas situações pode modificar a forma como os clientes individuais fazem seu julgamento, podendo, ainda, influenciar suas escolhas (Bearden & Etzel, 1982; Childers & Rao, 1992; Du, Fan, & Feng, 2014). Assim, existe uma lacuna na compreensão da literatura de serviços sobre como a presença de um grupo pode influenciar a violação e a recuperação da confiança dos clientes. É importante salientar que, neste estudo, um grupo é definido como duas ou mais pessoas que se conhecem e que atuam na mesma situação de consumo de serviço.

A presença de outras pessoas pode influenciar tanto a violação da confiança dos clientes quanto a sua recuperação (Childers & Rao, 1992; Du et al., 2014), visto que a pressão social pode afetar suas escolhas (Bearden & Etzel, 1982). Williams e Karau (1991) afirmam que as

diferenças no comportamento das pessoas ocorrem porque indivíduos em grupos gastam menos esforço na tomada de decisões do que quando estão sozinhos. Cacioppo e Gardner (1999) argumentam que as pessoas possuem certa suscetibilidade às emoções de outras pessoas. Portanto, a mera presença de um grupo durante uma situação de consumo cria uma condição de contágio na qual os indivíduos mudam seus comportamentos, de acordo com o comportamento do grupo. Alguns estudos examinaram os efeitos dos grupos no comportamento do consumidor (por exemplo, Bagozzi, 2000; Grier & Deshpandé, 2001; Dholakia, Bagozzi, & Pearo, 2004; Zhou et al., 2013). No entanto, existe uma lacuna na verificação de como um grupo pode modificar a violação e a recuperação de confiança do consumidor.

As decisões dos indivíduos podem ser polarizadas, quando estes estão em grupos (Hinsz & Davis, 1984). Para a psicologia social, o efeito de polarização produz uma tendência para os indivíduos serem mais extremos em seus julgamentos quando estão em grupo do que quando estão isolados (Hogg, 2001). O efeito dessa dinâmica de grupo, que leva indivíduos a adotarem posições mais polarizadas do que o fariam quando estão sozinhos, pode ser uma abordagem útil para explicar como a reação a uma violação de confiança e à recuperação de um cliente em um grupo pode diferir da reação de um cliente em isolamento. Quando um cliente está em um grupo, o efeito de polarização pode influenciar o ponto em que a confiança do cliente é violada e recuperada. Este estudo tem como objetivo examinar o efeito de polarização de grupo como o mecanismo subjacente ao efeito do grupo na violação e recuperação da confiança.

Alguns estudos na literatura sobre marketing de serviços (Zhou et al., 2013; Du et al., 2014; Van Vaerenbergh, Vermeir, & Larivière, 2013) consideraram a presença de outros indivíduos em situações de falha e recuperação de serviços. Especificamente, Zhou et al. (2013) mostram como as táticas econômicas e sociais para a recuperação de serviços operam em contextos de recuperação públicos (coletivos) ou privados (individuais). Enquanto isso, Du et al. (2014) analisaram o efeito do grupo nas intenções de reclamação e Van Vaerenbergh et al. (2013) demonstram como um cliente observador é influenciado pela falha de serviço e pela experiência de recuperação de outros clientes, enquanto está em uma fila. Embora esses estudos considerem um grupo, ou a “presença de outro(s)”, como no trabalho de Van Vaerenbergh et al. (2013), tais pesquisas usam um paradigma de marketing transacional (ou seja, o paradigma qualidade-satisfação-lealdade) e não se concentram na confiança ou no relacionamento com os clientes. Usando um paradigma de relacionamento, ou seja, o paradigma satisfação-confiança-comprometimento, nesta pesquisa propõe-se que um grupo também pode interferir na confiança dos clientes.

Até onde sabemos, o único estudo que usou um grupo para desenvolver a compreensão de como a confiança pode ser reparada foi o conduzido por Kim et al. (2013), que examinam o tópico no contexto do comportamento organizacional. Nesse estudo, os autores ilustraram como uma violação inicial de confiança e a recuperação são diferentes para grupos e indivíduos isolados. Assim, este estudo baseia-se nas conclusões de Kim et al. (2013), mostrando como a confiança em uma relação preexistente pode ser violada e recuperada de uma maneira diferente. Essa recuperação dependendo se o cliente é afetado isoladamente ou como parte de um grupo, com foco sendo dirigido aos indivíduos e não aos grupos.

Além disso, o presente estudo avança a compreensão do efeito de grupos em contextos de serviço (Zhou et al., 2013; Du et al., 2014) e em contextos de violação e recuperação de confiança (Kim et al., 2013), mostrando que o efeito de um grupo na violação e recuperação de confiança de um cliente é explicado pelo efeito de polarização de grupo. Esse mecanismo subjacente ainda não foi utilizado e testado em estudos anteriores.

### **Influência social**

A influência social refere-se a como os indivíduos são afetados por outras pessoas em uma estrutura social, na intenção de adequarem seus comportamentos àqueles aceitos e praticados na estrutura social (Abrams & Hogg, 1990). Segundo Wood (2000), quando as pessoas se consideram integrantes de um grupo, adotam as atitudes e comportamentos do grupo como sendo seus próprios. Turner (1991) menciona que os grupos exercem influência sobre o comportamento individual, por meio de um processo informacional. Ou seja, ser um membro de um grupo dá ao indivíduo a certeza subjetiva de que suas atitudes refletem a realidade externa e podem ser convertidas em comportamentos aceitos.

Cialdini e Trost (1998), usando normas sociais, descrevem que os indivíduos em grupos ou em um ambiente social buscam conformidade com as atitudes e comportamentos dos outros para fazerem parte do grupo. De acordo com Cialdini e Goldstein (2004), conformidade refere-se “ao ato de mudar o comportamento de alguém para corresponder às respostas dos outros” (p. 606). Segundo esses autores, os indivíduos buscam a conformidade por duas razões principais: primeiro, validar e tornar mais precisos seus autojulgamentos e, segundo, buscar a aprovação social ou a harmonia social com outros participantes do grupo. Usando a influência social normativa, ou a necessidade de aprovação, Schultz, Khazian e Zaleski (2008) encontraram evidências de que os hóspedes de um hotel são mais propensos a economizarem recursos do estabelecimento (por exemplo, água), quando outros hóspedes fazem o mesmo.

Em relação ao objetivo de afiliação em um grupo, Cialdini e Goldstein (2004) alegam que os indivíduos podem usar duas estratégias diferentes. Primeiro, eles podem imitar as atitudes e comportamentos das outras pessoas do grupo. Nessa estratégia, os indivíduos fazem com que suas atitudes e comportamentos estejam em consonância com os das outras pessoas do grupo, para se integrarem, como um tipo de efeito camaleão. Segundo, diferentemente do mimetismo, que poderia ser mais inconsciente, os indivíduos se envolvem constantemente em ações mais conscientes para obter a aprovação e estabelecer vínculos com as outras pessoas do grupo. Essas ações podem ser representadas pela escolha de um produto selecionado pela maioria, ao invés de um produto escolhido pela minoria.

Em relação à dificuldade de se verificar a expressão da conformidade às atitudes e comportamentos grupais, alguns estudos foram realizados para testar os efeitos dos grupos no comportamento individual. Por exemplo, Bond et al. (2012), por meio de um estudo observacional com uma grande amostra, fornecem evidências de que as mensagens provenientes de outros membros de um grupo têm o poder de influenciar as atitudes e comportamentos das pessoas. Os autores também apoiam a ideia de que, quando essas mensagens derivam de amigos íntimos (laços mais fortes), têm maior capacidade de influenciar as atitudes e os comportamentos dos indivíduos. Em outras palavras, quando as mensagens vêm de um grupo facilmente identificado, o efeito da influência social é mais intenso.

### **Violação da Confiança**

A confiança pode ser definida como sendo as “expectativas do consumidor de que o prestador de serviços tem credibilidade e é confiável para cumprir suas promessas” (Sirdeshmukh et al., 2002, p. 17). Assim, enquanto a construção de confiança tem vários efeitos positivos nas empresas e provedores de serviços (Terres, Santos, & Basso, 2015; Terres & Santos, 2013), eventos negativos, como falhas de serviço, podem afetar negativamente as expectativas dos clientes em seus acordos, o que pode resultar em uma violação da confiança (Basso & Pizzutti, 2016). Além dos efeitos diretos de tais falhas na violação da confiança, efeitos indiretos negativos estão envolvidos, tais como reclamações públicas, boca a boca negativo e boicote (Huefner & Hunt, 2000; Funches, Markley, & Davis, 2009; Chang et al., 2015).

Embora as organizações sejam continuamente confrontadas pelo desafio de terem que criar confiança, na esperança de expandir seus relacionamentos com clientes, as falhas são comuns e impedem a criação e manutenção da confiança. Geralmente, quando as expectativas relacionadas à confiança de uma pessoa não são atendidas por causa do fracasso ou do

descumprimento de uma promessa, ocorre uma violação da confiança (Elangovan et al., 2007; Rao & Lee, 2007). No marketing, especificamente no contexto de trocas entre empresas e clientes, uma violação de confiança ocorre quando uma empresa decepciona seus clientes, ao agir de forma contrária ou menos eficiente do que o prometido (Basso & Pizzutti, 2016).

Estudos sobre falhas de serviços (por exemplo, Tax, Brown, & Chandrashekar, 1998; Smith, Bolton, & Wagner, 1999; McCollough, Berry & Yadav, 2000; Prasongsukarn & Patterson, 2012) investigaram o comportamento do cliente após uma violação e focaram em interações entre provedor e consumidor, extraídas de situações em que o cliente está sozinho. Pesquisas sobre a gravidade percebida de uma falha (Maxham III & Netemeyer, 2002), a intencionalidade percebida de uma falha (Iglesias, Varela-Neira, & Vázquez-Casielles, 2015), a percepção da justiça após uma falha (Hocutt, Goutam, & Mowen, 1997; Prasongsukarn & Patterson, 2012), e a intenção de reclamações de clientes (Andreassen, 2000) foram conduzidas, sempre sob a perspectiva de um cliente isoladamente. Entretanto, evidências mostram que a confiança pode ser violada mesmo para aqueles que não foram diretamente prejudicados por uma falha (Ferrin et al., 2007). Ferrin et al. (2007) confirmam a existência de uma lacuna nas pesquisas anteriores, argumentando que a violação da confiança pode ocorrer não apenas em relação a um único indivíduo, mas também para grupos de pessoas e para aqueles que fazem parte de um grupo no momento da falha. Abrams et al. (2003) propõem que as interações entre os clientes que pertencem a esse grupo podem mudar as atitudes, crenças e comportamentos de um cliente individualmente. Diener et al. (1980) também apontam que esse tipo de interação de grupo pode fazer com que os clientes se tornem mais emocionais e mais impulsivos, o que pode afetar negativamente o relacionamento entre os clientes e a empresa. Falhas no serviço podem afetar negativamente um cliente pertencente a um grupo de consumidores de maneira diferente do que ocorreria se o cliente estivesse sozinho (Du et al., 2014). Além disso, a confiança de um cliente como parte de um grupo é possivelmente violada em proporções diversas do que ocorreria se o cliente estivesse sozinho.

Du, Fan e Feng (2011) conduziram experimentos, nos quais manipularam o número de pessoas expostas à mesma falha. Esses autores mostraram que a raiva e a intenção de reclamar são maiores quando ocorre uma falha para um grupo de consumidores do que quando é experimentada por um consumidor isolado. No entanto, esse estudo não aborda a confiança do cliente ou um paradigma relacional, em termos de contágio emocional dentro dos grupos, ou o efeito de grupos nas emoções.



Mattila, Hanks e Wang (2014) e Van Vaerenbergh et al. (2013) também se concentraram em estudar a influência de outras pessoas em falhas de serviço em recuperação de falhas. Suas descobertas sugerem que observar uma recuperação de serviço (direcionada a um cliente que realiza reclamações) afeta as percepções do observador, em relação a esse provedor de serviços em particular. Neste estudo, examinamos a situação oposta, na qual os reclamantes se comportam diferentemente na presença de outros clientes.

As atitudes dos indivíduos em um grupo tendem a ser mais extremas do que se esses indivíduos estivessem isolados (Isenberg, 1986). Na psicologia social, esse fenômeno é chamado de polarização de grupo e sugere que as respostas de um grupo tendem a ser mais extremas do que as respostas de um indivíduo isoladamente. Portanto, as respostas negativas individuais tendem a se tornar mais negativas em um grupo e as respostas positivas tendem a se tornar mais positivas na mesma situação (Myers & Lamm, 1976). Indivíduos mudam suas atitudes e emoções para posições mais extremas, visando se destacar no grupo (Cooper, Kelly, & Weaver, 2001).

Portanto, um cliente em um grupo tende a perceber uma violação de confiança maior do que um cliente em isolamento. Com base no efeito de polarização de grupo, as reações emocionais (consequências de uma falha) são supostamente maiores para um cliente em um grupo do que para um cliente em isolamento. Além disso, o efeito de polarização de grupo pode mediar totalmente o relacionamento entre os clientes em um grupo ou em isolamento, em situações de violação de confiança. Baseadas nestas teorias, as primeiras hipóteses deste estudo são as seguintes:

**H1:** A violação percebida da confiança é maior quando a violação é sentida por um indivíduo em um grupo do que quando é experimentada por um cliente isolado.

**H2:** O relacionamento entre os clientes em um grupo ou um cliente isolado e a violação da confiança é mediado pelo efeito de polarização de grupo.

Uma violação da confiança provoca uma redução na confiança que existia antes da falha (Elangovan et al., 2007). A recuperação de confiança é necessária para evitar danos que podem ir além da perda do cliente, como aqueles causados por reclamações, boicotes e ofensas públicas (Tripp & Grégoire, 2011).

## Recuperação da Confiança

Após uma falha, ações de recuperação de serviço podem ser conduzidas para procurar reverter os efeitos negativos, as quais influenciam o cliente para restaurar a confiança que foi violada com falha (Basso & Pizzutti, 2016). Nesse contexto, Kim et al. (2004, p. 105) definem recuperação de confiança como “atividades direcionadas a tornar as crenças confiantes de um cliente e as intenções de confiança mais positivas depois que uma violação é percebida”

Embora alguns estudos de recuperação de serviço não se concentrem na recuperação da confiança, os estudos que a abordam mostram como a recuperação do serviço influencia a confiança, após a identificação da falha do serviço (por exemplo, Choi & La, 2013; DeWitt, Nguyen, & Marshall, 2008; Kau & Loh, 2006; Weun, Beatty, & Jones, 2004; Tax et al., 1998). Muitos desses estudos mostram que a confiança é influenciada pela satisfação com a recuperação

do serviço (por exemplo, Tax et al., 1998; Weun et al., 2004; Kau e Loh, 2006; Choi & La, 2013), enquanto outros discutem a influência das percepções de justiça na confiança (DeWitt et al., 2008). Em geral, esses estudos apoiam a alegação de que a recuperação de serviços pode influenciar positivamente a confiança.

Por outro lado, diferentemente desses estudos, Xie e Peng (2009), Laer e de Ruyter (2010) e Basso e Pizzutti (2016) focaram suas pesquisas especificamente na compreensão de como a confiança pode ser recuperada após uma falha de serviço. Xie e Peng (2009) propõem três tipos de recuperação de confiança: recuperação afetiva, recuperação funcional e recuperação informacional. Esses três tipos influenciam positivamente a recuperação da confiança, por meio de um aumento nos níveis de integridade, competência e benevolência da empresa. Laer e de Ruyter (2010) concluíram que um pedido de desculpas narrativo pode melhorar a integridade percebida do provedor de serviços mais do que um pedido de desculpas analítico.

Basso e Pizzutti (2016) sugerem que a desculpa e a promessa podem recuperar a confiança após uma dupla falha. Especificamente, esses autores argumentam que a promessa é mais eficiente na recuperação da confiança, quando a falha é baseada em falta de competência, enquanto a desculpa é mais eficiente quando a falha é baseada na percepção de falta de integridade da empresa.

Alguns desses estudos (Xie & Peng, 2009; Laer & de Ruyter, 2010; Basso & Pizzutti, 2016) apontam evidências de que a recuperação da confiança de um cliente é possível após uma falha de serviço, especialmente ao se apresentar um pedido de desculpas. Entretanto, os autores

limitam a discussão a clientes isolados e não se concentraram em entender como as táticas de recuperação de confiança poderiam ser eficientes quando o cliente está inserido em um grupo. Um pedido de desculpas por uma violação tem um efeito benéfico para a empresa que cometeu a falha porque reconhecer uma violação também é uma maneira de expressar um sentimento sincero de arrependimento (Kim et al., 2004; Ferrin et al., 2007). Grebe (2013) mostra a importância de se fazer um pedido de desculpas de maneira genuína e sincera, quando o objetivo é restaurar a confiança. Ohbuchi, Kameda e Agarie (1989) concluíram que um pedido de desculpas pode amenizar a expressão de sentimentos negativos, como a raiva, que uma violação pode gerar. Da mesma forma, um pedido de desculpas pode diminuir o desejo de retaliação por parte do cliente (Tripp & Grégoire, 2011).

Embora os estudos mencionados até aqui forneçam uma base teórica substancial para a compreensão da recuperação da confiança, todos eles se concentram em indivíduos isolados e em suas respostas aos esforços de recuperação da confiança por parte da empresa. No entanto, quando falhas e esforços de recuperação ocorrem em situações de consumo, geralmente envolvem mais de uma pessoa ou grupo. Com base na evidência de que as interações sociais mudam a forma como as pessoas tomam decisões (Bearden & Etzel, 1982), a eficácia das ações de recuperação de confiança pode desencadear respostas diferentes quando o indivíduo faz parte de um grupo.

Em consonância com a lógica da violação da confiança, espera-se que a recuperação da confiança seja mais eficiente quando um indivíduo faz parte de um grupo do que quando ele está isolado. Esta suposição está associada ao efeito de polarização do grupo e ao fato de que os indivíduos podem assumir posições mais extremas quando recebem informações sobre um grupo do qual eles se consideram parte (Mackie, 1986).

Com base nessas descobertas, quando uma ação de recuperação de confiança é direcionada a um cliente em um grupo, seu efeito é considerado maior do que quando o destino é um único cliente. Além disso, a recuperação de confiança será maior para o cliente em um grupo, como resultado do efeito de polarização de grupo. Esta base teórica levou-nos às seguintes hipóteses:

**H3:** O efeito da recuperação de confiança é maior quando é direcionado para um cliente em um grupo do que para um cliente isolado.

**H4:** A resposta de confiança na recuperação de um cliente em um grupo ou isolado é mediada pelo efeito de polarização de grupo.

## Estudo 1

No Estudo 1, testamos a diferença na confiança de um cliente após uma violação (H1) e ações de recuperação (H3), quando o cliente faz parte de um grupo e quanto está isolado.

### *Design e Participantes*

Neste estudo, usamos um desenho misto (Hernandez, Basso, & Brandão, 2014). Especificamente, nos tratamentos experimentais, usamos um desenho de fator único entre sujeitos, com designação aleatória, manipulando o número de indivíduos expostos à violação e à recuperação da confiança (duas condições: cliente sozinho e cliente em um grupo). Além disso, um desenho entre sujeitos foi usado nas medidas de confiança, tomadas em três pontos no tempo.

Os participantes incluíram 115 estudantes de MBA, que foram convidados a preencher um questionário impresso em papel, em um laboratório de comportamento do consumidor (57 na condição de cliente-sozinho e 58 na condição de cliente-em-grupo). A idade média dos participantes da amostra foi de 29,14 anos ( $\sigma = 7,49$ ), sendo que 57% deles eram do sexo feminino.

### **Procedimentos**

Como primeira condição, os participantes deveriam ter se hospedado em um hotel nos últimos 12 meses (cada participante deveria ter reservado o hotel para garantir que existisse certo nível de confiança entre o entrevistado e o hotel selecionado). Deve-se notar que os participantes indicaram que se hospedaram no hotel ( $M = 2,43$  vezes) no último ano. Os respondentes então foram solicitados a se lembrarem do hotel, e do nível de confiança no hotel (T1). Nesta sequência, todas as variáveis de controle e demográficas foram medidas.

Na segunda parte do estudo, os participantes foram divididos em dois grupos experimentais e expostos ao cenário com falha de serviço. Um grupo foi exposto a uma falha de serviço quando os clientes estavam sozinhos, e o outro grupo foi exposto a uma falha de serviço quando os clientes estavam em um grupo. Especificamente, os participantes foram instruídos a imaginar a situação de falha, com base no hotel mencionado na primeira parte do estudo. Na condição de cliente em grupo, embora o foco estivesse no indivíduo em um grupo, a falha de serviço aconteceu para o grupo inteiro. Nessa condição, o participante era solicitado a imaginar que estava viajando com colegas da universidade quando a falha ocorreu. Por outro lado, os participantes expostos à condição de cliente sozinho tinham que imaginar que estavam

viajando sozinhos quando fizeram uma reserva no hotel. Os cenários são apresentados no apêndice deste artigo.

Após a exposição dos participantes aos estímulos da falha do serviço, o nível de confiança (T2) de cada participante foi pesquisado, tanto para aqueles que experimentaram o fracasso como indivíduos quanto para aqueles que o experimentaram como membros de um grupo. O efeito de um indivíduo *versus* uma experiência de associação de confiança em violação em grupo foi quantificado, considerando a diferença entre T1 e T2.

Na terceira parte do procedimento, os participantes foram expostos ao cenário de estratégias de recuperação da confiança. A recuperação da confiança foi simulada por meio de um pedido de desculpas feito pelo provedor de serviços, especificamente, o pedido de desculpas foi feito pelo gerente na recepção do hotel. Para os indivíduos na condição de cliente sozinho, o pedido de desculpas foi direcionado para um único consumidor isoladamente. Para a condição de indivíduos em grupo, o pedido de desculpas foi direcionado a todos os clientes do grupo. Entretanto, o foco da análise permaneceu no indivíduo do grupo e não no grupo inteiro.

Após a tática de recuperação de confiança, o nível de confiança (T3) de cada participante foi pesquisado. Esse procedimento permitiu quantificar o efeito da tática de recuperação de confiança sobre aqueles que vivenciaram a situação de recuperação individual e daqueles que vivenciaram a situação de recuperação de confiança em um grupo. É importante observar que cada participante exposto à violação de confiança na condição de cliente sozinho foi exposto à recuperação de confiança sob a mesma condição. O mesmo ocorreu para a condição de cliente em grupo.

## Medidas

A confiança foi medida por meio da escala descrita por Sirdeshmukh et al. (2002), com quatro itens medidos com uma escala de sete pontos ( $\alpha T1 = 0,81$ ;  $\alpha T2 = 0,88$ ;  $\alpha T3 = 0,91$ ). Na análise, o efeito da violação e recuperação da confiança foi considerado para que a variação na confiança fosse derivada após a violação ( $\Delta_{\text{Violação\_Confiança}} = T2 - T1$ ) e a mudança na confiança fosse derivada após a recuperação ( $\Delta_{\text{Recuperação\_Confiança}} = T3 - T2$ ).

Usamos uma variável nominal para verificar a manipulação. Nessa variável, os participantes foram solicitados a responderem se estavam sozinhos ou em grupo, quando chegaram ao hotel e souberam que o seu quarto não estava disponível para ocupação.

Para avaliar o realismo do cenário, pedimos aos participantes que indicassem, em uma escala de sete pontos, se a situação apresentada era realista. O realismo ( $M = 5,48$ ) foi

significante, acima do *midpoint* de 4 ( $p < 0,001$ ) e dentro de cada uma das condições experimentais ( $p < 0,001$ ), apoiando assim o realismo do cenário.

Na análise estatística, controlamos há quanto tempo os participantes conheciam o hotel e se já haviam reclamado, como perceberam a gravidade da falha (por meio de uma escala de Mattila, 2001), e o nível de satisfação com a resposta do hotel (com uma escala adaptada de Sirdeshmukh et al., 2002). Nenhuma dessas variáveis teve um efeito significativo de controle nos resultados deste experimento.

## Resultados

*Checagem da manipulação.* A manipulação foi percebida corretamente pelos participantes. Especificamente, 78,9% dos clientes individuais disseram que estavam sozinhos quando foram expostos a um cenário com falha e recuperação, e 98,3% dos clientes em um grupo disseram que estavam em grupo quando expostos ao cenário de falha e recuperação para um cliente em um grupo.

Teste da H1. A ANOVA mostrou que a presença de um grupo teve efeito significativo na percepção individual da violação da confiança ( $F(1,113) = 4,114$ ;  $p < 0,05$ ;  $\eta^2 = 0,035$ ). Especificamente, os participantes que foram expostos a uma condição de falha em um grupo ( $\Delta M_{\text{grupo}} = 3,06 \pm 1,61$ ) apresentaram uma redução maior em sua confiança ( $\Delta_{\text{Violação\_Confiança}}$ ) no prestador de serviço do que aqueles que foram expostos à condição de falha sozinhos ( $\Delta M_{\text{ind}} = 2,52 \pm 1,19$ ). Estes resultados, que confirmam a hipótese H1, são mostrados na Figura 1. A potência deste teste, calculada com o *software* G \* Power test, foi de 0,52.

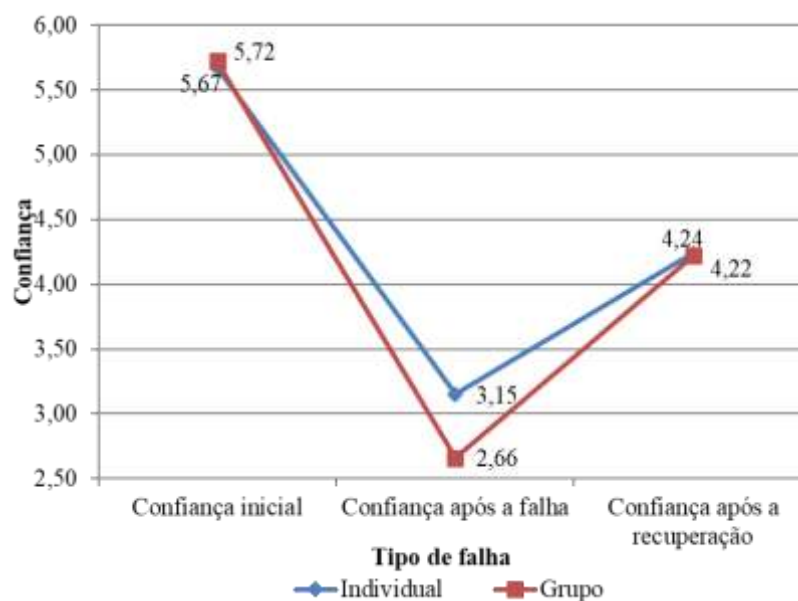


Figura 1. Variação da confiança após uma falha e recuperação



Teste da H3: A presença de um grupo teve um efeito significativo nas percepções individuais da recuperação da confiança usando um pedido de desculpas ( $F(1, 113) = 4,922$ ;  $p < 0,05$ ;  $\eta^2 = 0,042$ ). Os participantes que foram expostos a uma ação de recuperação de confiança e que estavam em um grupo ( $M_{\text{grupo}} = 1,56 \pm 1,17$ ) relataram mais mudanças positivas na confiança ( $\Delta_{\text{Recuperação\_Confiança}}$ ) do que aqueles que foram expostos a uma ação de recuperação de confiança quando estavam sozinhos ( $M_{\text{ind}} = 1,09 \pm 1,09$ ). Estes resultados confirmam a hipótese H3 e são mostrados na Figura 1. O poder de explicação deste teste foi de 0,60.

## Discussão

Neste primeiro estudo, constatamos que, em uma situação de violação da confiança, por causa de uma falha no serviço, a presença de um grupo de clientes aumentou a percepção de falha do cliente, intensificando os efeitos negativos que a falha teve na confiança do mesmo. Da mesma forma, os resultados para a recuperação da confiança sugeriram que a presença do grupo intensificou o efeito da tática de recuperação (pedido de desculpas). Especificamente, o nível de confiança medido após a ação de recuperação foi significativamente maior para um cliente em um grupo do que para um cliente sozinho.

Apesar de as descobertas mostrarem que as respostas à violação e à recuperação de confiança variaram, dependendo da condição do cliente estar em um grupo ou sozinho, os resultados não fornecem *insights* suficientes sobre o mecanismo por trás desse efeito. Conforme proposto nas hipóteses H2 e H4, o efeito de polarização do grupo pode explicar porque, em situações em que um cliente está em um grupo, as emoções desse cliente são mais extremas. Portanto, cabe afirmar que a violação é intensificada negativamente e a recuperação da confiança é positivamente influenciada. Esse mecanismo foi testado no Estudo 2.

Os achados do Estudo 1 são, possivelmente, dependentes da tática de recuperação de confiança (desculpas) usada. Dessa forma, uma tática alternativa pode dar resultados diferentes. Uma tática de recuperação de confiança alternativa foi adicionada no Estudo 2 para testar esse efeito.

## Estudo 2

Este estudo teve como objetivo verificar as hipóteses H2 e H4 e incluir um novo teste para H1 e H3. O cenário usado foram as táticas de recuperação social (desculpas) e econômica (compensação financeira). A compensação financeira foi usada como uma tática de recuperação de confiança, pois é uma das estratégias mais descritas na literatura (Desmet, Cremer, & Dijk, 2011).

## Design e Participantes

Assim como no primeiro estudo, utilizamos, neste segundo experimento, um desenho misto. Os tratamentos experimentais utilizaram um desenho fatorial de 2 (número de pessoas: grupo *versus* indivíduo)  $\times$  2 (táticas de recuperação de confiança: pedido de desculpas *versus* compensação financeira) entre sujeitos, com designação aleatória para as condições experimentais. Além disso, utilizamos tratamentos de desenho entre sujeitos para as medidas de confiança e de polarização de grupo, que foram medidas em três momentos do tempo.

A amostra final incluiu 780 funcionários de banco, que foram convidados a participar de um estudo *online*, por meio da plataforma Qualtrics. As condições experimentais variaram de 179 a 211 participantes por condição. Os entrevistados tinham entre 18 e 64 anos ( $M = 40,33 \pm 10,92$ ), sendo que 54% eram do sexo masculino.

## Procedimentos

No cenário, propusemos uma falha no transporte de passageiros em um táxi. Todos os participantes utilizaram serviço de táxi no último ano, sendo que 77,7% da amostra utilizaram o serviço nos últimos seis meses. Os procedimentos foram semelhantes aos do Estudo 1. Os participantes tiveram que lembrar a última vez que usaram um serviço de táxi e foram convidados a pensar neste serviço durante o estudo. Foram, então, instruídos a imaginar que eles e seus colegas de trabalho chamavam um táxi (condição de grupo) ou que estavam sozinhos quando chamavam o táxi (condição individual), estratégia usada para manipular o número de pessoas. Um pedido de desculpas ou uma compensação financeira pela falha foi oferecido pelo taxista para manipular a tática de recuperação de confiança. Os cenários são apresentados no apêndice desta pesquisa.

Neste estudo, além das medidas de confiança, as emoções negativas foram medidas para testar o efeito de polarização do grupo.

## Medidas

A confiança foi medida com o uso da mesma escala usada no primeiro estudo ( $\alpha T1 = 0,91$ ;  $\alpha T2 = 0,94$ ;  $\alpha T3 = 0,93$ ). O efeito de polarização do grupo foi medido por mudanças nas emoções negativas dos participantes. As emoções negativas foram medidas por meio de quatro itens, que foram adaptados do questionário de Afeto Positivo e Afeto Negativo (Watson, Clark, & Tellegen, 1988). Os itens utilizados foram: angustiados, chateados, irritados e nervosos ( $\alpha \text{EmoçõesNeg1} = 0,87$ ;  $\alpha \text{EmoçõesNeg2} = 0,92$ ;  $\alpha \text{EmoçõesNeg3} = 0,91$ ). O efeito de polarização de grupo, após a violação de confiança, foi medido com o uso da diferença entre

EmoçõesNeg2 e EmoçõesNeg1 ( $\Delta_{GP\_Falha}$ ). Da mesma forma, o efeito de polarização do grupo, após a recuperação da confiança, foi medido por meio da diferença entre EmoçõesNeg3 e EmoçõesNeg2 ( $\Delta_{GP\_Recuperação}$ ).

Uma variável nominal foi usada para verificar a manipulação do número de pessoas. Nesta variável, os participantes foram solicitados a responder se estavam sozinhos ou em grupo, quando ligaram e utilizaram o serviço de táxi. Além disso, os participantes foram perguntados se o taxista oferecia um pedido de desculpas ou uma compensação financeira para verificar a manipulação da tática de recuperação de confiança.

Em relação ao realismo do cenário proposto, 76,2% dos participantes acharam que a situação era real (variável nominal). Nenhuma diferença no realismo percebido foi identificada entre os grupos experimentais ( $p > 0,05$ ). A análise estatística controlou se os clientes usavam anteriormente a mesma empresa de táxi, se eles já haviam se queixado e se estavam satisfeitos com a resposta da empresa. Nenhuma dessas variáveis teve um efeito significativo no controle dos resultados do experimento ( $p > 0,05$ ). A gravidade percebida da falha também foi medida por meio de uma medida de Mattila (2001), com dois itens ( $\alpha = 0,86$ ). Um efeito significativo de controle da gravidade percebida da falha foi encontrado no teste da H1 ( $F(1, 777) = 91,879$ ,  $p < 0,001$ ) e H3 ( $F(1, 705) = 5,302$ ,  $p < 0,01$ ). Portanto, essa variável foi incluída no modelo final, para a análise das hipóteses H1 e H3. Entretanto, é importante observar que o número de pessoas ( $F(1, 776) = .000$ ,  $p = .990$ ), o tipo de tática de recuperação de confiança ( $F(1, 776) = 1.077$ ,  $p = .300$ ) e a interação ( $F(1, 776) = 0,534$ ,  $p = 0,465$ ) não tiveram efeito sobre a percepção da gravidade da falha.

## Resultados

*Checagem da manipulação.* Como no Estudo 1, utilizamos uma variável nominal para checagem da manipulação. Para as quatro condições, pelo menos 87% dos participantes indicaram corretamente a condição à qual estavam sendo expostos.

Teste da H1. A presença de um grupo teve efeito significativo nas percepções individuais da violação da confiança ( $F(1, 777) = 5,575$ ;  $p < 0,05$ ;  $\eta^2 = 0,007$ ). Os participantes que foram expostos a uma falha de serviço em um grupo ( $M_{grupo} = 2,55 \pm 1,67$ ) relataram maior redução da confiança no provedor de serviços do que aqueles expostos a falhas individualmente ( $M_{ind} = 2,28 \pm 1,60$ ). Esta descoberta suporta a H1 e o poder deste teste foi de 0,65.

Teste da H2. A variação nas emoções negativas foi maior para os indivíduos que foram expostos em um contexto de grupo ( $M = 2,87$ ) do que para aqueles que foram expostos ao contexto de cliente sozinho ( $M = 2,40$ ,  $F(1, 778) = 11,387$ ,  $p < 0,001$ ;  $\eta^2 = 0,014$ ). Este

resultado confirma que a presença de um grupo polariza mais as respostas individuais, sendo que o poder deste teste foi de 0,92.

A H2 foi testada por meio de um roteiro proposto por Preacher e Hayes (2004) e Zhao, Lynch e Chen (2010). No teste, o número de indivíduos na situação de violação foi a variável independente, a polarização do grupo ( $\Delta GP_{Falha}$ ) foi a variável mediadora, e a mudança na confiança após a falha ( $\Delta Violação\_Confiança$ ) foi a variável dependente.

O efeito da variável independente na variável mediadora foi positivo e significativo ( $a = 0,47$ ;  $t = 3,37$ ;  $p < 0,001$ ), e o efeito de  $\Delta GP_{Falha}$  na variação da confiança também foi similar e significativo ( $b = 0,20$ ;  $t = 6,63$ ;  $p < 0,001$ ). O efeito global do número de indivíduos sobre a variação da confiança ( $c = 0,26$ ;  $t = 2,22$ ;  $p < 0,05$ ) também mostrou resultados significantes, enquanto que o efeito direto ( $c' = 0,17$ ;  $t = 1,46$ ;  $p = .14$ ) não apresentou valores significantes. O efeito indireto também foi positivo e significativo ( $a \times b = 0,09$ ), pois os intervalos de confiança não incluíram zero (0,04 a 0,16), fato que indicaria um efeito nulo. As análises que suportam a hipótese H2 são mostradas na Figura 2.

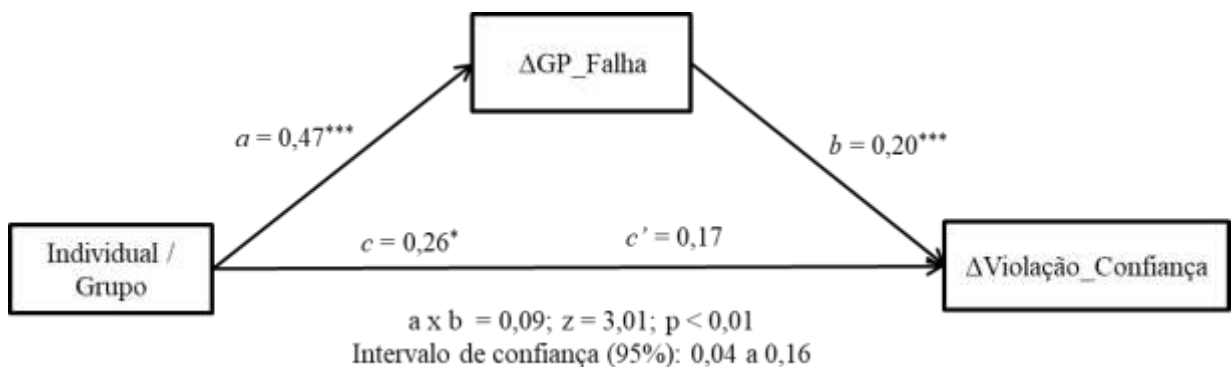


Figura 2. Mediação da polarização de grupo sobre a violação da confiança.

Nota: \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ .

Teste da H3. A presença de um grupo teve efeito significativo nas percepções individuais da recuperação da confiança ( $F(1, 775) = 3,960$ ;  $p < 0,05$ ,  $\eta^2 = 0,005$ ). Se os participantes estavam em um grupo, quando foram expostos a uma ação de recuperação de confiança ( $M_{grupo} = 1,05 \pm 1,27$ ), tiveram uma variação mais positiva na confiança do que aqueles que foram expostos à recuperação individualmente ( $M_{ind} = 0,85 \pm 1,41$ ). Esta descoberta suporta a hipótese H3 e o poder de explicação do teste foi de 0,51.

Além disso, os resultados mostraram que nenhum efeito principal relacionado ao tipo de tática de recuperação na confiança foi observado ( $F(1, 775) = 2,853$ ,  $p = 0,092$ ,  $\eta^2 = 0,004$ ),

assim como não observamos e nenhum efeito da interação entre o indivíduo/grupo e o tipo de tática de recuperação da confiança ( $F(1, 775) = 0,060$ ;  $p = 0,807$ ,  $\eta^2 = 0,000$ ).

Teste da H4. A presença de um grupo teve efeito sobre a variação das emoções negativas individuais ( $F(1, 778) = 13,120$ ,  $p < 0,001$ ,  $\eta^2 = 0,017$ ). Os participantes de um grupo tiveram uma variação maior ( $M = 1,10$ ) do que aquela observada nos participantes isolados ( $M = 0,73$ ). O poder de explicação deste teste foi de 0,95.

No teste para a hipótese H4, a variável dependente foi o número de indivíduos presentes na situação (contexto de recuperação), sendo a mudança nas emoções negativas ( $\Delta_{GP\_Recuperação}$ ) a variável mediadora, e a mudança na confiança após a recuperação ( $\Delta_{Recuperação\_Confiança}$ ) a variável dependente.

O efeito da variável independente na mediadora foi positivo e significativo ( $a = 0,37$ ;  $t = 3,62$ ;  $p < 0,001$ ). Da mesma forma, o efeito de  $\Delta_{GP\_Recuperação}$  em  $\Delta_{Recuperação\_Confiança}$  foi significativo e positivo ( $b = 0,39$ ;  $t = 12,91$ ;  $p < 0,001$ ). O efeito total ( $c = 0,19$ ;  $t = 1,93$ ;  $p = 0,0536$ ) foi significativo, e o efeito indireto foi significativo e positivo ( $a \times b = 0,15$ ), pois os intervalos de confiança não incluíram zero (0,07 a 0,24), o que tornaria o efeito nulo. O efeito direto ( $c' = 0,04$ ;  $t = 0,45$ ;  $p = 0,65$ ) não foi significativo, o que indica mediação completa. Estes resultados, que suportam a H4, são apresentados na Figura 3.

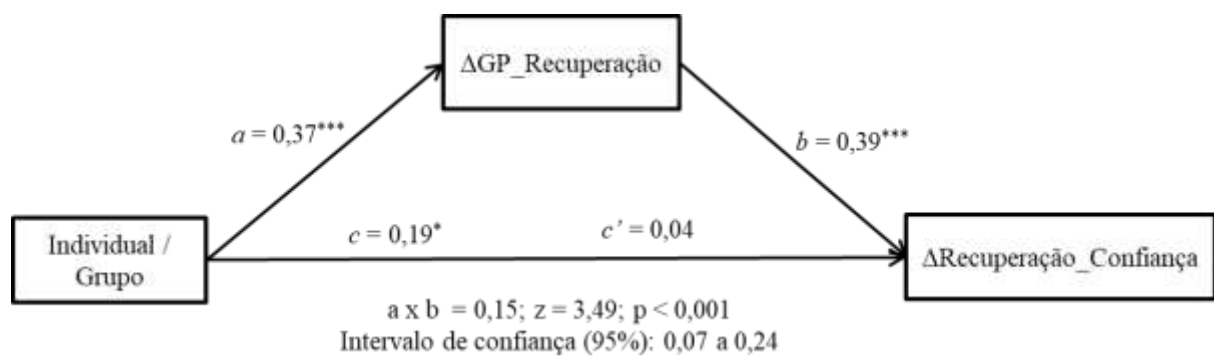


Figura 3. Mediação da polarização do grupo sobre a recuperação da confiança  
Nota: \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

### Discussão

Como encontrado no Estudo 1, em uma situação de violação de confiança, a percepção de um cliente na presença de um grupo de clientes foi mais extrema, intensificando os efeitos negativos da falha na confiança. A percepção dos clientes na situação de recuperação da confiança também confirmou os achados do Estudo 1, mostrando que, na presença de um grupo, a mudança na confiança de um cliente é maior do que ocorre quando um cliente está sozinho. Esse resultado indica que a presença do grupo aumenta os efeitos da ação de recuperação.

Além do realizado no Estudo 1, no segundo experimento, testamos duas táticas de recuperação de confiança, sendo uma tática social (desculpas) e uma tática econômica (não sendo cobrada a tarifa pelo transporte), com a intenção de validar os resultados do estudo anterior e usando outro tipo de tática de recuperação. É importante notar que não houve efeito principal e efeito de interação da tática de recuperação de confiança, após uma falha de serviço, ao contrário dos achados de Basso e Pizzutti (2016), que encontraram essa diferença após uma dupla falha. Os resultados do Estudo 2 mostraram que, independentemente da tática de recuperação utilizada, a presença do grupo aumentou os efeitos da ação de recuperação percebida pelo participante.

A análise de mediação mostrou que os efeitos de uma falha e um esforço de recuperação para um grupo ou indivíduo em mudanças de confiança são mediados pelo efeito de polarização de grupo. Depois de uma falha, o efeito de polarização do grupo torna o comportamento de um cliente pertencente a um grupo mais extremo do que o comportamento de um cliente sozinho. Portanto, a violação da confiança foi percebida como mais alta no contexto coletivo do que no contexto individual. Por outro lado, em uma situação de recuperação de confiança, ao se usar um pedido de desculpas ou compensação financeira, o cliente em um grupo experimenta uma recuperação de confiança maior do que o cliente sozinho. Esse achado mostra que o efeito de polarização do grupo ocorre em ambas as direções, ou seja, intensificando tanto os sentimentos negativos (violação) quanto os positivos (recuperação).

## Discussão geral

Com vistas a aumentar o conhecimento da confiança do cliente, nesta pesquisa, analisamos a violação e a recuperação da confiança em situações de consumo individual e coletivo. Em linhas gerais, pesquisas recentes mostraram preocupação com os efeitos dos grupos sobre o comportamento de indivíduos em situações de falhas de serviço (Du et al., 2014) e em situações de recuperação de serviços (Zhou et al., 2013). Entretanto, até o momento, a literatura não avançou para analisar como as situações de consumo individual e coletivo influenciam violações de confiança e recuperação após falhas de serviço.

Os resultados deste estudo indicam que o efeito do grupo amplifica o desgaste da confiança em casos de falha e aumenta a eficácia das tentativas de recuperação da confiança. Portanto, quando um cliente está em um grupo, durante uma situação de consumo em que ocorrem falhas, a presença do grupo produz variações mais expressivas na confiança de um cliente (maior redução de confiança) do que quando este cliente está isolado. Os resultados mostram que o efeito da violação de confiança é maior quando os clientes estão em um grupo



do que quando estão sozinhos. Esses resultados são consistentes com o estudo de Du et al. (2014) sobre as lacunas no serviço, no qual os autores mostraram que a raiva e a intenção de reclamar foram maiores para os consumidores que sofreram uma falha em grupo do que para uma falha individual. No entanto, vale ressaltar que esses autores não tentaram analisar a confiança dos clientes após uma falha, nem oferecer qualquer serviço ou estratégias de recuperação da confiança.

Esta pesquisa avança estudos anteriores sobre violação e recuperação de confiança na literatura de marketing de serviços (Xie & Peng, 2009; Laer & de Ruyter, 2010; Basso & Pizzutti, 2016). Esta contribuição vai além do principal efeito dos grupos na confiança, explicando o mecanismo por trás desse efeito. Os resultados demonstraram que manipular o número de indivíduos envolvidos no evento tem um efeito significativo na variação da confiança e que essa relação é mediada pelo efeito de polarização do grupo. A presença de outras pessoas faz com que os indivíduos de um grupo tenham reações mais extremas (emoções negativas mais extremas, no caso deste estudo) do que quando estão sozinhos, afetando o nível de confiança após o fracasso e a recuperação. Quando um cliente assimila os sentimentos dos outros, por meio do efeito de polarização de grupo, aumenta tanto suas reações negativas (violação da confiança) quanto as positivas (recuperação da confiança). Este estudo também demonstrou que essas reações não dependem do tipo de serviço (turismo/hotel ou transporte/táxi) ou da tática de recuperação de confiança utilizada (social ou econômica). Além disso, com base na teoria da influência social (Abrams & Hogg, 1990; Turner, 1991; Cialdini & Goldstein, 2004), os clientes de um grupo tendem a ajustar seus comportamentos e atitudes na busca da aceitação de um grupo. Assim, esses clientes apresentam uma atitude negativa na etapa de violação e uma positiva na etapa de recuperação, provavelmente em uma tentativa de ajustar seus comportamentos aos supostos comportamentos dos outros membros do grupo.

Com base nestes achados, este estudo contribui para a literatura de três maneiras. Primeiro, confirma que a confiança percebida após uma violação e recuperação não é a mesma para um cliente isolado que para um cliente em um grupo. Ou seja, há um efeito de grupo na confiança individual que torna a variação de confiança mais negativa (violação) ou mais positiva (recuperação). Este estudo contribui para a literatura de marketing de serviços, demonstrando que a presença de um grupo tem efeito sobre variáveis relacionais (não apenas variáveis transacionais, como em Zhou et al., 2013 e Du et al., 2014), e para a recuperação de confiança literatura. Esses achados demonstram que o efeito de um grupo também afeta uma condição de confiança, que é baseada em um relacionamento anterior, e não apenas na confiança inicial, como demonstrado por Kim et al. (2013).

Em segundo lugar, este estudo contribui para a literatura mostrando que o efeito de um grupo na confiança de um cliente não depende da tática de recuperação usada. Os resultados indicaram que a manipulação da tática de recuperação de confiança não interage com o número de clientes na situação de recuperação de confiança.

Por fim, esta pesquisa avança o conhecimento ao demonstrar que o efeito de polarização de grupo oferece uma possível explicação para o mecanismo pelo qual a presença de um grupo influencia a confiança de um cliente. Nem a literatura de marketing de serviços (Zhou et al., 2013; Du et al., 2014), nem a literatura de recuperação de confiança (Kim et al., 2013) haviam demonstrado anteriormente que o efeito de polarização de grupo é responsável por mudanças nos níveis de confiança dos indivíduos em um grupo.

### **Implicações Gerenciais**

Os resultados fornecem evidências claras de que o comportamento do consumidor muda quando este consumidor faz parte de um grupo. Portanto, quando as organizações buscam melhores resultados na recuperação da confiança, os gerentes devem considerar o número de indivíduos que estão presentes durante a falha e a recuperação. Em situações nas quais os clientes estão em grupos, espera-se que uma falha de serviço possa gerar um impacto maior na confiança do cliente e criar comportamentos negativos mais pronunciados, como o boca a boca negativo e retaliação. Assim, os cenários de falha que envolvem grupos de clientes devem receber mais atenção do que aqueles que envolvem indivíduos isolados, para evitar falhas futuras e repetitivas.

Independentemente da tática de recuperação escolhida, quando os clientes estão em um grupo, eles têm uma variação positiva maior de confiança do que quando estão sozinhos. Este efeito de grupo influencia a eficácia das táticas de recuperação. Os gerentes devem, portanto, usar situações nas quais os indivíduos estão em grupos para promover suas ações de recuperação de confiança, aproveitando o efeito de polarização de grupo. Por exemplo, os gestores podem optar por pedir desculpas após um erro, como apresentado no Estudo 1, sendo que um gerente de hotel pode executar a tática de recuperação (por exemplo, um pedido de desculpas) no lobby, onde outros convidados e funcionários estão presentes. No caso de uma falha de serviço feita por um banco ou um atraso em uma consulta médica, os profissionais envolvidos podem apresentar suas táticas de recuperação de confiança em um local no qual outros clientes estejam presentes. Assim, é possível aproveitar o efeito de polarização de grupo daqueles que não foram afetados pela falha. É importante ressaltar que uma tentativa de recuperação de confiança não precisa ser direcionada a todos os que estão presentes. A presença

de um pequeno grupo no momento da recuperação pode ser suficiente para garantir que os efeitos do grupo sejam percebidos sem a necessidade de estender a ação de recuperação, além daqueles cuja confiança foi violada.

### **Limitações e Sugestões para Estudos Futuros**

Esta pesquisa é limitada pelo contexto dos cenários de serviços de hotel e transporte de passageiros que foram usados. A operacionalização do estudo não considera se os dois cenários ocorrem no contexto de lazer ou experiência de trabalho. Situações de lazer ou turismo podem surgir quando as pessoas têm tempo livre e quando são mais flexíveis, o que poderia reduzir sua percepção de inconveniências causadas, por exemplo, por um atraso. A utilização de dois cenários, um de viagem para o turismo e outro para um compromisso profissional, teria permitido validar os resultados em ambas as situações. Assim, para estudos futuros são recomendadas considerações

sobre a distinção entre os dois tipos de experiências, a fim de agregar maior validade externa aos achados.

Outras pesquisas poderiam testar os resultados deste estudo em situações reais, em que os participantes podem efetivamente experimentar as condições de consumo. Esta sugestão pode ser realizada por um monitoramento longitudinal do comportamento do cliente, sem as características de interferência de um experimento de laboratório. Esta pesquisa poderia ser realizada, por exemplo, no departamento de pós-vendas de uma agência de viagens, para monitorar, em tempo real, as experiências de seus clientes, identificar diferentes tipos de violações e testar diferentes tipos de táticas de recuperação de confiança.

No contexto teórico, usamos a teoria da influência social, mas não medimos essa influência. Portanto, estudos futuros poderiam verificar como a teoria da influência social serve como mecanismo subjacente que explica os efeitos apresentados neste estudo. Além disso, usando a teoria da influência social, futuros pesquisadores podem, possivelmente, explorar os mecanismos específicos, que influenciam os comportamentos de um indivíduo em um grupo após a violação e a recuperação da confiança.

Da mesma forma, como a gravidade de uma falha influencia a confiança no processo de recuperação do serviço (Weun et al., 2004), estudos futuros poderiam testar o papel moderador da gravidade da falha na relação entre o número de indivíduos presentes e as mudanças na confiança, confirmando que uma falha mais grave causará uma violação maior da confiança. Além disso, estudos futuros também poderiam examinar outras condições de contorno, como

força de amarração (por exemplo, família *versus* estranhos), cultura (individualista *versus* coletivista) e distância do poder.

### Agradecimentos

Esta pesquisa foi financiada pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq - Grant No. 448553/2014-7) e pelo PROSUP/CAPES (bolsa para o primeiro autor).

### Referências

- Abrams, D., & Hogg, M. A. (1990). Social identification, self-categorization and social influence. *European Review of Social Psychology*, 1(1), 195-228.
- Abrams, D., Rutland, A., Cameron L., & Marques, J. M. (2003). The development of subjective group dynamics: When in-group bias gets specific. *British Journal of Developmental Psychology*, 21(2), 155-176.
- Andreassen, T. W. (2000). Antecedents to satisfaction with service recovery. *European Journal of Marketing*, 34(1/2), 156-175.
- Bagozzi, R. P. (2000). On the concept of intentional social action in consumer behavior. *Journal of Consumer Research*, 27(3), 388-396.
- Basso, K. & Pizzutti, C. (2016). Trust recovery following a double deviation. *Journal of Service Research*, 19(2), 209-223.
- Bearden, W. O. & Etzel, M. J. (1982). Reference Group Influence on Product and Brand Purchase Decisions. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 183-194.
- Bond, R. M., Fariss, C. J., Jones, J. J., Kramer, A. D., Marlow, C., Settle, J. E., & Fowler, J. H. (2012). A 61-million-person experiment in social influence and political mobilization. *Nature*, 489(7415), 295-298.
- Cacioppo, J. T. & Gardner, W. L. (1999). Emotion. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 191-214.
- Chang, H. H., Tsai, Y. C., Wong, K. W., Wang, J. W., & Cho, F. J. (2015). The effects of response strategies and severity of failure on consumer attribution with regard to negative word-of-mouth. *Decision Support Systems*, 71(1), 48-61.
- Childers, T. L. & Rao, A. R. (1992). The influence of familial and peer-based reference groups on consumer decisions. *Journal of Consumer Research*, 19(2), 198-211.
- Cialdini, R. B., & Goldstein, N. J. (2004). Social influence: Compliance and conformity. *Annual Review of Psychology*, 55, 591-621.
- Cialdini, R. B., & Trost, M. R. (1998). Social influence: Social norms, conformity and compliance. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (pp. 151-192). New York, NY, US: McGraw-Hill.

- Cooper, J., Kelly, K. A., & Weaver, K. (2001). Attitudes, norms, and social groups. In *Blackwell Handbook of Social Psychology: Group Processes*, edited by M. A. Hogg and R. S. Tindale, 259-282. Blackwell Publishers Ltd: Oxford.
- Cremer, D. & Schouten, B. C. (2008). When Apologies for Injustice Matter: The Role of Respect. *European Psychology*, 13(4), 239-247.
- Desmet, P. T. M., Cremer, D., & Dijk, E. V. (2011a). In money we trust? The use of financial compensations to repair trust in the aftermath of distributive harm. *Organization Behavior and Human Decision Processes*, 114(2), 75-86.
- Desmet, P. T. M., Cremer, D., & Dijk, E. V. (2011b). Trust recovery following voluntary or forced financial compensations in the trust game: The role of trait forgiveness. *Personality and Individual Differences*, 51(3), 267-273.
- Dholakia, U. M., Bagozzi, R. P., & Pearo, L. K. (2004). A social influence model of consumer participation in network-and small-group-based virtual communities. *International Journal of Research in Marketing*, 21(3), 241-263.
- Diener, E., Lusk, R., Defour, D., & Flax, R. (1980). Deindividuation: Effects of group size, density, number of observers, and group member similarity on self-consciousness and disinhibited behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(3), 449-459.
- Du, J., Fan, X., & Feng, T. (2011). Multiple emotional contagion in service encounters. *Journal of the Academy Marketing Science*, 39(3), 449-466.
- Du, J., Fan, X., & Feng, T. (2014). Group emotional contagion and complaint intentions in group service failure: The role of group size and group familiarity. *Journal of Service Research*, 17(3), 326-338.
- Elangovan, A. R., Auer-Rizzi, W., & Szabo, E. (2007). Why don't I trust you now? An attributional approach to erosion of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 22(1), 4-24.
- Fehr, R. & Fischbacher, U. (2004). Third-party punishment and social norms. *Evolution and Human Behavior*, 25(2), 63-87.
- Ferrin, D. L., Kim, P. H., Cooper, C. D., & Dirks, K. T. (2007). Silence speaks volumes: The effectiveness of reticence in comparison to apology and denial for responding to integrity- and competence-based trust violations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 893-908.
- Funches, V., Markley, M., & Davis, L. (2009). Reprisal, retribution e requital: Investigating customer retaliation. *Journal of Business Research*, 62(2), 231-239.
- Gasparotto, L. S., Pacheco, N. A., Basso, K., Dalla Corte, V. F., Rabello, G. C., & Gallon, S. (2018). The role of regulation and financial compensation on trust recovery. *Australasian Marketing Journal*, 26(1), 10-16.
- Grebe, S. K. (2013). The importance of being genuinely sorry when organizations apologize: How the Australian Wheat Board (AWB Limited) was damaged even further by its response to a corporate scandal. *Journal of Public Affairs*, 13(1), 100-110.

- Grier, S. A., & Deshpandé, R. (2001). Social dimensions of consumer distinctiveness: The influence of social status on group identity and advertising persuasion. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 216-224.
- Haselhuhn, M. P., Schweitzer, M. E., & Wood, A. M. (2010). How implicit beliefs influence trust recovery. *Psychological Science*, 21(5), 645-648.
- Hernandez, J. M., Basso, K., & Brandão, M. M. (2014). Pesquisa experimental em marketing. *REMark – Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 96-115.
- Hinsz, V. B., & Davis, J. H. (1984). Persuasive arguments theory, group polarization, and choice shifts. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 10(2), 260-268.
- Hocutt, M. A., Goutam, C., & Mowen, J. C. (1997). The impact of perceived justice on customer satisfaction and intention to complain in a service recovery. *Advances in Consumer Research*, 24(4), 457-463.
- Hogg, M. A. (2001). Social Categorization, Depersonalization, and Group Behavior. In *Blackwell Handbook of Social Psychology: Group Processes*, edited by M. A. Hogg and R. S. Tindale, 56-85. Blackwell Publishers Ltd: Oxford.
- Huefner, J. & Hunt, H. (2000). Consumer retaliation as a response to dissatisfaction. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 13(1), 61-82.
- Iglesias, V., Varela-Neira, C., & Vázquez-Casielles, R. (2015). Why didn't it work out? The effects of attributions on the efficacy of recovery strategies. *Journal of Service Theory and Practice*, 25(6), 700-724.
- Isenberg, D. J. (1986). Group polarization: A critical review and meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(6), 1141-1151.
- 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.
- Kim, P. H., Dirks, K. T., Cooper, C. D., & Ferrin, D. L. (2006). When more blame is better than less: The implications of internal vs. external attributions for the repair of trust after a competence- vs. integrity-based trust violation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(1), 49-65.
- Kim, P. H., Ferrin, D. L., Cooper, C. D., & Dirks, K. T. (2004). Removing the shadow of suspicion: The effects of apology versus denial for repairing competence- versus integrity-based trust violations. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 104-118.
- Laer, T. & Ruyter, K. (2010). In stories we trust: How narrative apologies provide cover for competitive vulnerability after integrity-violating blog posts. *International Journal of Research in Marketing*, 27(2), 164-174.
- Mackie, D. M. (1986). Social identification effects in group polarization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(4), 720-728.



- Mattila, A. S. (2001). The impact of relationship type on customer loyalty in a context of service failures. *Journal of Service Research*, 4(2), 91-101.
- Maxham III, J. G. & Netemeyer, R. G. (2002). A longitudinal study of complaining customers' evaluations of multiple service failures and recovery. *Journal of Retailing*, 78(4), 239-253.
- Mccollough, M. A., Berry, L. L., & Yadav, M. S. (2000). An empirical investigation of customer satisfaction after service failure and recovery. *Journal of Service Research*, 3(2), 121-137.
- Mcknight, D. H., Kacmar, C. J., & Choudhury, V. (2004). Dispositional trust and distrust distinctions in predicting high- and low-risk internet expert advice site perceptions. *E-Service Journal*, 3(2), 35-58.
- Myers, D. G. & Lamm, H. (1976). The group polarization phenomenon. *Psychological Bulletin*, 83(4), 602-627.
- Nelissen, R. B. A. & Zeeleberg, M. (2009). Moral emotion as determinants of third-party punishment: Anger, guilt, and the functions of altruistic sanctions. *Judgment and Decision Making*, 4(7), 543-553.
- Ohbuchi, K., Kameda, M., & Agarie, N. (1989). Apology as aggression control: Its role in mediating appraisal of and response to harm. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(2), 219-227.
- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, 36(4), 717-731.
- Rao, V. S. & Lee, S. J. (2007). Responses to trust violation: A theoretical framework. *Journal of Computer Information Systems*, 48(1), 76-87.
- Santos, C. P. & Fernandes, D. V. H. (2008). Antecedents and consequences of consumer trust in the context of service recovery. *BAR – Brazilian Administration Review*, 5(3), 225-244.
- Schultz, W. P., Khazian, A. M., & Zaleski, A. C. (2008). Using normative social influence to promote conservation among hotel guests. *Social Influence*, 3(1), 4-23.
- Schweitzer, M. E., Hershey, J. C., & Bradlow, E. T. (2006). Promises and lies: Restoring violated trust. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101(1), 1-19.
- Sirdeshmukh, D., Singh, J., & Sabol, B. (2002). Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, 66(1), 15-37.
- 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*, 36(3), 356-372.

- Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekar, M. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences: Implications for relationship marketing. *Journal of Marketing*, 62(2), 60-76.
- Terres, M. D. S. & Santos, C. P. (2013). Desenvolvimento de uma escala para mensuração das confianças cognitiva, afetiva e comportamental e verificação de seus impactos na lealdade. *REMark - Revista Brasileira de Marketing*, 12(1), 122-148.
- Terres, M. S., Santos, C. P., & Basso, K. (2015). Antecedents of the client's trust in low-versus high-consequence decisions. *Journal of Services Marketing*, 29(1), 26-37.
- Tomlinson, E. C. (2012). The impact of apologies and promises on post-violation trust: The mediating role of interactional justice. *International Journal of Conflict Management*, 23(3), 224-247.
- Tripp, T. M. & Grégoire, Y. (2011). When unhappy customers strike back on the internet. *MIT Sloan Management Review*, 52(3), 37-44.
- Turner J. C. (1991). *Social Influence*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS Scales., *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063-1070.
- Weun, S., Beatty, S. E., & Jones, M. A. (2004). The impact of service failure severity on service recovery evaluations and post-recovery relationships. *Journal of Services Marketing*, 18(2), 133-146.
- Williams, K. D. & Karau, S. J. (1991). Social loafing and social compensation: The effects of expectations of co-worker performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(4), 570-581.
- Wood, W. (2000). Attitude change: Persuasion and social influence. *Annual Review of Psychology*, 51(1), 539-570.
- Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206.
- Zhou, Y., Huang, M., Tsang, A. S. L., & Zhou, N. (2013). Recovery strategy for group service failures: The interaction effects between recovery modes and recovery dimensions. *European Journal of Marketing*, 47(8), 1133-1156.

## APÊNDICE

### Estudo 1

Cenário - Violação de confiança/cliente sozinho (em um grupo):

Você (e um grupo de colegas) está viajando sozinho, mas juntos em um *tour*, você escolhe (sugere) ficar no hotel que você conhece e então você faz a reserva. Após uma longa e cansativa jornada, você chega ao hotel aproximadamente às 15h e vai até a recepção para preencher o

formulário de *check-in*. O horário de *check-in* começa às 14:00. No entanto, quando você pede para ocupar a sala, o funcionário informa a você (todos vocês) que o(s) quart (s) não está(ão) liberado(s) e você (e seus colegas) só podem acessá-lo(s) após as 17h.

Cenário - Recuperação de confiança/cliente sozinho (em um grupo):

Você (e um grupo de colegas que passaram pela mesma situação) estão na recepção para esperar até às 17h para serem levados a seu(s) quarto(s).

Finalmente, quando você (e um grupo de colegas que sofreram com a mesma falha e estão presentes na recepção) pegam as chaves do quarto, o gerente, o Sr. John, aproveita-se que você está sozinho (estando todos juntos) e fala com você (todos), dizendo:

- Boa tarde (a todos). Estamos conscientes de que a ocupação imediata não foi possível no quarto(s) reservado(s) devido a uma falha do hotel. Assumimos total responsabilidade pela falha e, por esse motivo, desejamos expressar nossos sinceros pedidos de desculpas pela falha ocorrida.

## Estudo 2

Cenário - Violação de confiança/cliente sozinho (em um grupo):

Você (e seu chefe e dois outros diretores da sua empresa) está(ao) indo para uma reunião de negócios com um cliente cujo escritório fica do outro lado da cidade. A reunião está marcada para as 14hs. Você escolhe (sugere) o agendamento com a mesma empresa de táxi que usou na última vez e pede ao taxista para levá-lo(s) às 13h, considerando que o caminho para o destino levará, aproximadamente, 30 minutos. Às 13h20, você (e seu chefe e os dois diretores) liga(m) novamente para o taxista e descobrem que ele se atrasará e que você não poderá chegar à sua reunião na hora marcada.

Cenário - Recuperação de confiança/cliente sozinho (em um grupo) [compensação financeira]:

Você (e seu chefe e dois diretores) estava(m) esperando o táxi até as 13h40 para chegar à sua reunião. Quando finalmente o táxi chega para buscá-lo(s), você entra no carro e o motorista, o Sr. Joseph, fala com você (todos):

- Boa tarde (a todos). Estou ciente de que não é possível chegar ao seu destino no momento desejado, devido a uma falha de nossa empresa, e não cumprimos nosso acordo para buscá-lo(s) no horário acordado. Assumimos total responsabilidade pelo fracasso e, por esse motivo, desejo expressar nossos sinceros pedidos de desculpas pela falha ocorrida. [para compensar e amenizar nossa falha, você não será cobrado pelo transporte até o seu destino].