

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO - UNINOVE**  
**PMDA - PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM**  
**ADMINISTRAÇÃO - PPGA**

**O PROCESSO DE RECUPERAÇÃO DE FALHAS NO VAREJO E A INFLUÊNCIA  
DA JUSTIÇA NOS ANTECEDENTES DA LEALDADE DOS CONSUMIDORES**

**MARCOS ANTONIO DA SILVA**

**SÃO PAULO  
SETEMBRO, 2011**

**MARCOS ANTONIO DA SILVA**

**O PROCESSO DE RECUPERAÇÃO DE FALHAS NO VAREJO E A INFLUÊNCIA  
DA JUSTIÇA NOS ANTECEDENTES DA LEALDADE DOS CONSUMIDORES**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Evandro Luiz Lopes

**SÃO PAULO  
SETEMBRO, 2011**

# **O PROCESSO DE RECUPERAÇÃO DE FALHAS NO VAREJO E A INFLUÊNCIA DA JUSTIÇA NOS ANTECEDENTES DA LEALDADE DOS CONSUMIDORES**

Por  
Marcos Antonio da Silva

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado e Doutorado da Universidade Nove de Julho como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas, sendo a Banca examinadora formada por:

---

Presidente: Prof. Evandro Luiz Lopes, Dr., Orientador - Universidade Nove de Julho

---

Membro: Prof. Andres Rodrigues Veloso, Dr., Universidade de São Paulo – FEA / USP

---

Membro: Prof. Dirceu da Silva, Dr., Universidade Nove de Julho

**São Paulo, Setembro de 2011**

## **DEDICATÓRIA**

À minha esposa, Ana Silvia, pelo carinho  
e dedicação na manutenção do espírito  
familiar e aos meus queridos filhos Ana  
Luiza, Ana Júlia e Joaquim Eduardo.

## **AGRADECIMENTOS**

À minha esposa Ana Silvia pela coragem e determinação em participar junto comigo desta realização.

Aos meus queridos filhos, pérolas e razão do meu viver: Ana Luiza, a sabe-tudo, Ana Júlia, esperteza e criatividade e o pequeno Joaquim Eduardo, o furacão da casa.

Aos meus queridos pais, José Eduardo (em memória) e Luiza Zulmira, pelo sacrifício e esforço realizado na construção da nossa família e em minha educação.

Ao meu amigo de sempre, orientador Prof. Dr. Evandro Luiz Lopes, que possui o dom da paciência e principalmente a arte de ensinar me desafiando para esta conclusão.

À Prof. Dra. Nádia K. Pizzinatto pela amizade e preciosa contribuição em minha formação acadêmica.

Ao amigo Prof. Dr. Dirceu da Silva, o corintiano mais estatístico que já conheci.

Ao Prof. Dr. Andres Rodrigues Veloso pela cortesia e amizade demonstrada em todos os momentos.

A todos os professores do Programa de Mestrado e Doutorado da Universidade Nove de Julho.

À amiga Sibele, companheira fiel nesse período de muito estudo e dedicação.

Ao meu grande amigo, companheiro e confessor, Padre José Alexandre.

E, principalmente, a DEUS pela vida, pela minha família e por meus amigos.

**Tenham certeza: nunca me esquecerei desse momento!**

## **SALMO 22**

**O Senhor é o pastor que me conduz;  
para as águas repousantes me encaminha.**

O Senhor é o pastor que me conduz;  
não me falta coisa alguma.  
Pelos prados e campinas verdejantes  
ele me leva a descansar.  
Para as águas repousantes me encaminha,  
e restaura as minhas forças.

O Senhor é o pastor que me conduz;  
para as águas repousantes me encaminha.

Ele me guia no caminho mais seguro,  
pela honra do seu nome.  
Mesmo que eu passe pelo vale tenebroso,  
nenhum mal eu temerei;  
estais comigo com bastão e com cajado;  
eles me dão a segurança!

O Senhor é o pastor que me conduz;  
para as águas repousantes me encaminha.

Preparais à minha frente uma mesa,  
bem à vista do inimigo,  
e com óleo vós ungis minha cabeça;  
o meu cálice transborda.

O Senhor é o pastor que me conduz;  
para as águas repousantes me encaminha.

Felicidade e todo bem hão de seguir-me  
por toda a minha vida;  
e, na casa do Senhor, habitarei  
pelos tempos infinitos.

O Senhor é o pastor que me conduz;  
para as águas repousantes me encaminha.

## **EPÍGRAFE**

**“Os ideais que iluminaram o meu caminho  
são a bondade, a beleza e a verdade”.**

**(Albert Einstein, 1879 – 1955).**

## **RESUMO**

O setor de varejo possui importante participação na composição econômica nacional. Segundo o IBGE, em 2008, o setor movimentou R\$ 576 bilhões em receita líquida, representando 39,6% de toda a receita gerada pelo setor comercial. Este amplo desempenho dos varejistas está diretamente relacionado à prestação de serviços e à manutenção das relações com os seus consumidores como ferramenta de diferenciação e continuidade dos negócios. A amplitude das operações do varejo proporciona situações necessárias de recuperação de falhas, com a intenção de recuperar e manter os consumidores leais ao fornecedor. Considerando que os consumidores entendem a solução das suas reclamações de formas diferentes e diante desta solução realizam julgamentos que influenciam na continuidade da sua relação com o varejista, a presente pesquisa propõe estudar o processo de recuperação de falhas no varejo e a influência da justiça nos antecedentes da lealdade dos consumidores. O estudo coletou informações dos consumidores que passaram por um processo real de recuperação de falhas, para a construção de um modelo teórico que foi analisado por meio da modelagem de equações estruturais e pela técnica de mínimos quadrados parciais (PLS). O arcabouço teórico utilizado englobou o marketing de relacionamento e reconhecidos antecedentes da lealdade dos consumidores. Os resultados demonstraram o entendimento dos consumidores sobre o julgamento dos resultados recebidos após o processo de recuperação da falha e, principalmente, a influência positiva dessa avaliação em sua satisfação como importante aspecto para a construção da sua lealdade ao fornecedor.

Palavras chave: Marketing de relacionamento; Recuperação de falhas; Justiça; Lealdade; Varejo.

## **ABSTRACT**

*The retail sector has an important role in the national economic composition. According to the Brazilian Institute of Geography and Statistics (IBGE), in 2008 the sector moved R \$ 576 billion in net revenue, representing 39.6% of all revenue generated by the commercial sector. This substantial performance by retailers is directly related to service delivery and to the maintenance of relationships with customers as a tool for differentiation and business continuity. The scale of many retail operations creates a need for failure recovery plans, intended to recover and maintain consumer loyalty. Given that consumers view the resolutions of their claims in different ways and form judgments of these resolutions that influence the continuity of their relationships with retailers, this research proposes to study the process of failure recovery in retail and the influence of justice in the history of consumer loyalty. The study collected information from consumers who have been through a real process of failure recovery, to construct a theoretical model that was then analyzed through structural equation modeling and through the technique of partial least squares (PLS). The theoretical framework that was used encompassed relationship marketing and recognized antecedents of consumer loyalty. The results demonstrated understanding on the part of consumers in their judgments of the results of the failure recovery process and, primarily, a positive influence in their assessment of their satisfaction as an important aspect for building loyalty to the supplier.*

*Keywords:* Relationship Marketing. Failure Recovery. Justice. Loyalty. Retail.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Estrutura geral do estudo	24
Figura 2 – Pilares da estratégia operacional do marketing de relacionamento	35
Figura 3 – Matriz da lealdade	55
Figura 4 – Lealdade comportamental	57
Figura 5 – Lealdade atitudinal	58
Figura 6 – Dimensões da satisfação	62
Figura 7 – Posicionamento da qualidade no modelo (ACSI)	65
Figura 8 – Dimensões da qualidade	67
Figura 9 – Relação entre a confiança, o valor e a lealdade	73
Figura 10 – Modelo teórico do estudo	92
Figura 11 – Distinção entre as técnicas de análise de dados	95
Figura 12 – Plano de análise estatística do estudo	96
Figura 13 – Relação entre os conceitos teóricos e o diagrama de caminhos	99
Figura 14 – Demonstração dos <i>outliers</i>	106
Figura 15 – Relação entre os construtos	133
Figura 16 – Modelo estrutural após três processamentos	135

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Participação dos setores do comércio em 2008	78
Gráfico 2 – Percentual de questionários validados por unidade	102
Gráfico 3 – Avaliação dos consumidores quanto à solução recebida	103
Gráfico 4 – Faixa etária dos respondentes	104
Gráfico 5 – Disposição da escolaridade dos respondentes	104

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Marketing tradicional x Marketing de relacionamento	30
Quadro 2 – Principais estudos acadêmicos sobre os processos de recuperação de falha e sobre a justiça	41
Quadro 3 – Dimensões da justiça	45
Quadro 4 – Principais pesquisas sobre a Justiça Distributiva	46
Quadro 5 – Principais pesquisas sobre a Justiça Processual	48
Quadro 6 – Principais pesquisas sobre a Justiça Interpessoal	50
Quadro 7 – Fases da lealdade	54
Quadro 8 – Fases da relação entre a satisfação e lealdade	61
Quadro 9 – Fatores influenciadores da confiança	70
Quadro 10 – Tipologia dos Custos de Mudança	76
Quadro 11 – Valores totalizados do setor comercial	78
Quadro 12 – Projeção de consumo de materiais de construção para 2011	80
Quadro 13 – Hipóteses e variáveis do estudo	84
Quadro 14 – Construtos x definições x questionário	89
Quadro 15 – Frequência das profissões dos respondentes	105
Quadro 16 – Verificação da multicolinearidade das variáveis	107
Quadro 17 – Teste de normalidade Kolmogorov Smirnov	107
Quadro 18 – Frequência da Justiça Distributiva	110
Quadro 19 – Frequência da Justiça Processual	111
Quadro 20 – Frequência da Justiça Interpessoal	112
Quadro 21 – Frequência da Satisfação	113
Quadro 22 – Frequência da Qualidade Percebida	114
Quadro 23 – Frequência da Confiança	115
Quadro 24 – Frequência do Valor Percebido	117
Quadro 25 – Frequência do Custo de Mudança	118
Quadro 26 – Frequência de visitas ao varejista	120
Quadro 27 – Frequência da atitude e comportamento dos consumidores	121
Quadro 28 – Indicadores da 1ª tentativa de MEE	122
Quadro 29 – Carga das variáveis x construto	123
Quadro 30 – Evolução das cargas dos construtos	124

Quadro 31 – Análise secundária das variáveis – PLS	124
Quadro 32 – Relação dos indicadores com a Raiz AVE – PLS	125
Quadro 33 – Análise convergente dos indicadores	129
Quadro 34 – Quadro geral de teste das hipóteses	143

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Afirmativas da Justiça Distributiva	109
Tabela 2 – Afirmativas da Justiça Processual	110
Tabela 3 – Afirmativas da Justiça Interpessoal	111
Tabela 4 – Afirmativas da Satisfação	113
Tabela 5 – Afirmativas da Qualidade Percebida	114
Tabela 6 – Afirmativas da Confiança	115
Tabela 7 – Afirmativas do Valor Percebido	116
Tabela 8 – Afirmativas do Custo de Mudança	117
Tabela 9 – Afirmativas de atitude e comportamento	119
Tabela 10 – Análise da validade discriminante – 1 <sup>a</sup> tentativa	127
Tabela 11 – Correlação bivariada da Satisfação e da Qualidade percebida	128
Tabela 12 – Análise da validade discriminante – 2 <sup>a</sup> tentativa	131
Tabela 13- Carga das variáveis dos construtos	132
Tabela 14- Carga das relações entre os construtos	134
Tabela 15 – Análise <i>bootstrapping</i> dos caminhos	136

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

<b>ANAMACO</b>	Associação Nacional dos Comerciantes de Materiais para Construção
<b>DIEESE</b>	Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos
<b>CNPq</b>	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
<b>FGV</b>	Fundação Getúlio Vargas
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>PAC 2008</b>	Pesquisa Anual do Comércio 2008
<b>PIB</b>	Produto Interno Bruto
<b>RSQ</b>	<i>Retail Service Quality</i>
<b>VIF</b>	Índice da Inflação da Variância
<b>AVE</b>	Análise da Variância Extraída

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	19
1.1 Problema da pesquisa	21
1.2 Objetivos	22
1.2.1 Objetivo geral	22
1.2.2 Objetivos específicos	22
1.3 Justificativa	23
1.4 Estrutura do estudo	24
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	25
2.1 O Marketing de Relacionamento	25
2.1.1 Premissas do marketing de relacionamento	28
2.1.2 Cultura organizacional	32
2.1.3 Estratégia Operacional	33
2.1.4 Sinergia Operacional	35
2.2 Os Processos de recuperação de falhas	36
2.3 Os Processos de Justiça	39
2.3.1 Justiça distributiva	45
2.3.2 Justiça processual	47
2.3.3 Justiça interpessoal	49
2.4 A justiça percebida e os processos de recuperação de falhas	51
2.5 A Lealdade dos consumidores	52
2.5.1 Lealdade comportamental	57
2.5.2 Lealdade atitudinal	58
2.5.3 Fatores determinantes da lealdade dos consumidores	59
2.5.3.1 A satisfação	60
2.5.3.2 A qualidade percebida	63
2.5.3.3 A confiança	68
2.5.3.4 O valor percebido	72
2.5.3.5 O custo de mudança	75
2.6 O ambiente da pesquisa: o comércio varejista	77

2.6.1 O varejo de materiais de construção	79
2.7 Formulação das hipóteses	80
2.8 Considerações sobre o referencial teórico	85
<b>3. MÉTODOS UTILIZADOS NA ETAPA EMPÍRICA</b>	<b>86</b>
3.1 Tipo de pesquisa	86
3.2 Plano amostral	87
3.3 Critérios sobre a validade do estudo	87
3.4 Escalas utilizadas e o instrumento de pesquisa	88
3.5 Modelo teórico da pesquisa	91
3.6 Caracterização do campo	93
3.7 Método de coleta de dados	93
3.8 Plano de análise dos dados	94
3.8.1 A análise dos <i>Outliers</i>	97
3.8.2 A análise da multicolinearidade	97
3.8.3 A análise da normalidade	98
3.8.3.1 O teste Kolmogorov-Smirnov	98
3.8.4 Modelagem de equações estruturais (MEE)	98
3.8.4.1 O método LISREL	100
3.8.4.2 O método PLS	100
<b>4. RESULTADOS DA PESQUISA</b>	<b>102</b>
4.1 Preparação dos dados coletados	102
4.1.1 Descarte dos questionários com <i>missing values</i>	103
4.1.2 Perfil da amostra	104
4.1.3 Análise e descarte dos <i>outliers</i>	106
4.1.4 Verificação da ausência de multicolinearidade	106
4.1.5 Verificação da normalidade	107
4.2 Análise descritiva das frequências das respostas	109

4.2.1 Frequências do construto da justiça	109
4.2.2 Frequências dos antecedentes da lealdade	112
4.2.3 Frequências da atitude e comportamento dos consumidores	118
4.3 Modelagem estrutural – 1 <sup>a</sup> tentativa	121
4.3.1 Verificação da validade convergente	121
4.4 Modelagem estrutural – 2 <sup>a</sup> tentativa	123
4.4.1 Verificação da validade discriminante	125
4.4.2 Análise da correlação bivariada dos indicadores dos construtos	128
4.5 Modelagem estrutural – 3 <sup>a</sup> tentativa	129
4.5.1 Confirmação da validade discriminante	130
4.5.2 Cargas das variáveis	132
4.6 Verificação da significância dos caminhos	133
4.6.1. <i>Bootstrapping</i>	136
4.7 Análise dos caminhos e teste das hipóteses	137
<b>5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBSERVADOS</b>	145
<b>6. CONCLUSÃO</b>	152
6.1 Objetivos propostos	152
6.2 Resposta ao problema da pesquisa	156
6.3 Contribuições acadêmicas	157
6.4 Contribuições gerenciais	158
6.5 Limitação da pesquisa e contribuições para estudos futuros	159
6.6 Encerramento	160
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	161
<b>APÊNDICE</b>	171
<b>APÊNDICE A – Instrumento da pesquisa</b>	171

## 1. INTRODUÇÃO

A constante busca pela vantagem nos mercados em que atuam fez com que as organizações redefinissem a sua cadeia de valores, visando não só a ampliação da participação, mas a obtenção e manutenção de vantagens competitivas adquiridas em atividades de relevância estratégica tidas como potenciais situações de diferenciação, perante os demais concorrentes (PORTER, 1996).

Rowe e Barnes (1998) colocam que somente as organizações que construírem relacionamentos fortes, íntimos e positivos com seus clientes terão o potencial de desenvolver a vantagem competitiva e sustentá-la acima dos níveis de mercado. A partir desta definição, é possível esperar que as empresas percebam que apenas a qualidade dos produtos ou de seus serviços não é suficiente para manter ou ampliar uma posição estratégica de mercado.

Na área de marketing, tem-se a conceituação de marketing transacional quando este é específico às transações convencionais. Já no marketing relacional, há a preocupação com as interações relacionais entre consumidores e fornecedores (GARBARINO; JOHNSON, 1999); esta preocupação da organização em construir relacionamentos mais duradouros com seus consumidores e parceiros pode ser entendida como o marketing de relacionamento (SHETH; PARVATIYAR, 1995). Este posicionamento também é percebido como parte importante da própria essência do marketing. Urdan e Urdan (2006), ao conceituarem o marketing como uma relação de troca entre duas ou mais partes, ressaltam que o relacionamento nesta temática ocorre por necessidade mútua.

Este novo ambiente relacional fez com que as empresas percebessem cada vez mais que os negócios dependem da habilidade de manter seus clientes atuais satisfeitos e, assim, leais aos seus processos comerciais (BLODGETT et al., 1997). A diversidade desta interação entre fornecedores e consumidores proporciona infinitas situações relacionais entre as organizações e seus consumidores; desta forma, as organizações preocupadas com o marketing relacional investem na exatidão dos seus processos e, em especial, nos processos de recuperação de suas falhas de serviço, como um fator importante para a manutenção da lealdade de seus consumidores.

Segundo Tax *et al.* (1998), o modo como entendem a solução administrada quando há ocorrência de erros impacta diretamente na divulgação de opiniões positivas ou negativas por parte dos consumidores. A literatura acadêmica fornece evidências claras sobre a utilização do conceito da justiça como uma forma de entender a recuperação de falhas e os resultados percebidos pelos consumidores (GOODWIN; ROSS, 1992; BLODGETT et al., 1997; TAX et al., 1998).

O conceito de justiça pode ser entendido em três diferentes dimensões: na forma de justiça distributiva sob o conceito da equidade entre os participantes de uma transação (TAX et al., 1998), na forma de justiça processual, quando se analisa as políticas e procedimentos utilizados pelas organizações durante a solução dos processos (BLODGETT et al., 1997; TAX et al., 1998), e pela justiça interpessoal, quando se refere ao tipo de tratamento prestado pelos funcionários e pela organização durante o episódio da solução dos problemas (TAX et al., 1998; MAGNINI et al., 2007).

No caso específico do comércio varejista de materiais de construção, a evolução do mercado concorrencial, com a entrada de grandes grupos multinacionais no cenário competitivo, evidenciou a necessidade da busca por diferenciais que viessem colaborar para a obtenção de vantagem competitiva (MORICONI et al., 2006). A implantação de pontos comerciais muito próximos, o *mix* similar de produtos e os *layouts* de loja parecidos proporcionaram uma situação clara de facilidades para a saída dos consumidores em busca de conhecimento sobre a concorrência.

A amplitude dos processos das organizações varejistas impõe a necessidade da exatidão operacional, sendo que a ocorrência das falhas constitui um fator gerador de reclamações e um delimitador da satisfação dos consumidores. Entendido como requisito para a satisfação dos consumidores, o gerenciamento positivo possui o potencial de minimizar a imagem negativa ou até mesmo de restaurar a satisfação dos consumidores, diminuindo os processos do marketing negativo boca a boca e possibilitando até a retenção desses consumidores (HESS; GANESSAN; KLEIN, 2003). Destaca-se, então, a possibilidade de diferenciação dessas organizações por meio dos relacionamentos e do tratamento justo com que as queixas possam ser resolvidas e gerenciadas.

A questão da lealdade dos consumidores está inserida no marketing de relacionamento pelo envolvimento da atração, manutenção e aumento dos relacionamentos em parcerias de longo prazo entre consumidores e fornecedores (BEHARA et al., 2002). Oliver (1999) define a lealdade como um comprometimento profundo do consumidor em recomprar ou favorecer um produto ou serviço no futuro, considerando como exceções as influências situacionais e esforços de marketing que tenham potencial suficiente para causar um comportamento de troca de opinião do consumidor. Rust et al. (2001), com uma visão voltada para a ótica de empresa, traduziram a lealdade como poderoso precedente do desempenho organizacional e importante fator de vantagem competitiva entre as organizações.

No arcabouço acadêmico, existem diversos autores que citam importantes variáveis presentes nos relacionamentos que antecedem diretamente a construção da lealdade dos consumidores, sendo elas: a satisfação (OLIVER, 1997; DICK; BASU, 2004), a qualidade percebida (PARASURAMAN et al., 1988; DABHOLKAR et al., 1996) e a confiança (GARBARINO; JOHNSON, 1999; SIRDESHMUKH et al., 2002). Existem também outros fatores situacionais que, indiretamente, influenciam a construção da lealdade dos consumidores, como o valor percebido nas trocas relacionais (SIRDESHMUKH et al., 2002) e o custo de mudança dos consumidores, na procura por novos fornecedores (BURNHAM et al., 2003).

## **1.1 Problema da pesquisa**

Conforme citado, o cenário de extrema concorrência existente no varejo de materiais de construção impele as organizações a se preocuparem com o relacionamento com os consumidores como fator de diferenciação entre as organizações. A exatidão na operação dos serviços possui papel importante na geração de valor nesses relacionamentos e pode ser entendida como um diferencial para a construção da lealdade com os consumidores.

Esta pesquisa procura entender como os antecedentes da lealdade dos consumidores são influenciados pela percepção de justiça diante da solução proporcionada pelos varejistas, nos processos de recuperação de falhas. Para isto, preocupa-se em responder o seguinte questionamento:

“Qual a influência da justiça nos antecedentes da lealdade dos consumidores após um processo de recuperação de falhas de serviço no varejo?”

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

O objetivo desta pesquisa é entender a influência da justiça nos antecedentes da lealdade dos consumidores, após a ocorrência do processo de recuperação de falhas de serviço no varejo de materiais de materiais de construção.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Os objetivos específicos que se espera alcançar neste estudo são:

- a) Entender a percepção dos diversos julgamentos da justiça (distributiva, processual e interpessoal) pelos consumidores envolvidos nos processos de recuperação de falhas no varejo de materiais de construção;
- b) Identificar a influência específica da percepção da justiça nos antecedentes da lealdade (confiança, qualidade percebida e satisfação) dos consumidores do varejo de materiais de construção;
- c) Analisar a influência do construto valor percebido na lealdade dos consumidores do varejo de materiais de construção, no contexto de recuperação de falhas;
- d) Analisar a influência do construto custo de mudança na lealdade dos consumidores do varejo de materiais de construção, no contexto de recuperação de falhas.
- e) Entender a importância do processo de recuperação de falhas como fator de retenção e ferramenta no marketing de relacionamento com os consumidores do comércio varejista.

### 1.3 Justificativa

No âmbito acadêmico existem diversos estudos sobre a percepção da justiça nos processos de recuperação de falhas e a sua influência na lealdade dos consumidores, (SING; WILKES, 1996; TAX; BROW; CHANDRASHEKARAN, 1998; MAXHAM; NETEMEYER, 2002).

No Brasil, existem poucas abordagens sobre o tema, sendo os estudos realizados por Santos e Fernandes (2007 e 2008) os mais expressivos. No primeiro estudo (2007), os pesquisadores se dedicaram a analisar o impacto da percepção da justiça na satisfação e sua consequência na confiança e na lealdade dos consumidores, percepção esta moderada pela orientação de relacionamento (transacional ou relacional) aplicada em concessionárias de automóveis estabelecidas na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. No segundo estudo (2008), a abordagem ocorreu sem a mediação da orientação de relacionamento (transacional ou relacional) e considerando o custo de mudança e o valor percebido como fatores interferentes na lealdade. O estudo foi realizado com consumidores de empresas aéreas e clientes de bancos, serviços que possuem altas barreiras de saída dos consumidores, devido ao forte relacionamento proporcionado pelas organizações por meio de programas de fidelização.

Apesar da relevância e originalidade dos estudos realizados pelos autores, verifica-se a existência de lacunas importantes em ambas as abordagens, como, por exemplo, a falta da análise conjunta de um maior composto de antecedentes da lealdade e a ausência da aplicação do modelo em ambientes comerciais altamente concorrenenciais que apresentem barreiras de saída mais baixas, facilitando a escolha dos consumidores. Esta sugestão está exposta nos próprios estudos de Santos e Fernandes (2007, p. 48), quando os autores enfatizam a existência de um campo fértil que necessita de pesquisas que o explorem com maior profundidade, ou seja, "... setores com diferentes níveis de competitividade, com maior ou menor interação pessoal e diferentes níveis de barreiras de saída para os clientes". Este apontamento dos próprios pesquisadores, por si só, já justificam a pesquisa de um modelo mais robusto e que melhor represente a influência da justiça nos antecedentes da lealdade dos consumidores mediante processos de recuperação de falhas.

Algumas correntes de desenvolvimento do marketing de relacionamento concebem a existência de um campo contínuo de relações com os clientes, o qual abrange desde a orientação transacional até a orientação relacional (DWYER et al., 1987). Segundo este preceito, Anderson e Narus (1990) propõem que as organizações devem analisar a posição dos seus clientes de forma contínua nas transações, visando o intercâmbio desta relação; esses autores argumentam que uma organização pode precisar realizar dois tipos de marketing, o transacional e o relacional, simultaneamente, porque nem todos os clientes se sentem confortáveis sendo tratados de uma única forma.

Esta pesquisa pauta-se nas evidências analisadas no Brasil por Santos e Fernandes (2007 e 2008) e nos diversos estudos encontrados na literatura internacional, preocupando-se em realizar uma investigação que contenha uma maior quantidade de variáveis (justiça, confiança, satisfação, qualidade percebida, custo de mudança e valor percebido) consideradas interferentes diretas e indiretas na construção da lealdade dos consumidores. Outro aspecto importante deste estudo está na realização da pesquisa em um banco de dados de consumidores que experimentaram o processo de recuperação de falhas de um setor comercial (varejista) que, devido à forte concorrência e semelhança entre as organizações, apresenta baixas barreiras de saída, facilitando, assim, os custos de mudança dos consumidores.

#### 1.4 Estrutura do estudo

Este projeto de pesquisa divide-se em seis partes distintas, sendo a primeira destinada à evidenciação do problema e seus objetivos, a segunda, ao referencial teórico que embasou a pesquisa, na terceira se discorre sobre a metodologia utilizada, na quarta parte apresentam-se os resultados da análise realizada, a quinta traz a discussão dos resultados e a sexta e última parte traz a conclusão do estudo. A Figura 1 apresenta a estrutura geral do estudo.

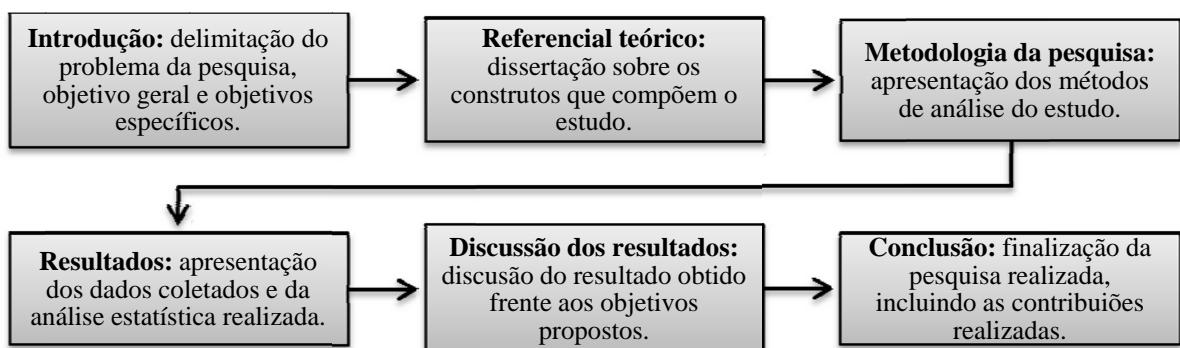


Figura 1 - Estrutura geral do estudo  
Fonte: Elaborado pelo autor.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Considerando a abordagem descrita na introdução deste estudo, o referencial teórico procura discorrer sobre os principais conceitos acadêmicos que fazem parte do contexto e que foram publicados por expoentes da literatura acadêmica. Desta forma, seguem-se os assuntos referentes aos conceitos de marketing de relacionamento, recuperação de falhas, justiça, lealdade, satisfação, confiança, qualidade percebida, valor percebido e custo de mudança. Neste capítulo, também, se encontram a tipificação do ambiente da pesquisa e a formulação das hipóteses a serem testadas, com vistas ao esclarecimento do problema proposto.

### 2.1 O marketing de relacionamento

Os princípios do marketing de relacionamento devem muito à literatura do marketing de serviços. Leonard Berry (1983), um dos estudiosos da Escola Nôrdica de Serviços, foi quem introduziu o termo “marketing de relacionamento” na literatura de marketing. No entanto, algumas ideias sobre o marketing de relacionamento são muito anteriores a este período e citam os trabalhos de McGarry, publicados de 1950 a 1958, Wroe Alderson de 1965 e Adler de 1966, como precursores dos conceitos apresentados pela Escola Nôrdica de Serviços. Na literatura de marketing de relacionamento, ainda podemos citar os estudos de Vardarajan (1986) que trouxeram contribuições significativas e impulsionaram o pensamento da aplicação deste tipo de marketing no contexto dos negócios entre organizações (PARVATIYAR; SHETH, 2000).

A literatura acadêmica apresenta uma série de definições de marketing de relacionamento imprescindíveis para a construção de sua fundamentação teórica. Há uma variedade de visões sobre o tema, algumas mais focadas em pontos específicos, como o relacionamento, e outras mais amplas, focadas nas transações (PARVATIYAR ; SHETH, 2000).

Leonard Berry, em 1983, apresentou uma visão ampla do marketing de relacionamento, definindo seu papel estratégico dentro das organizações. O autor diz que atrair novos clientes deve ser apenas um passo intermediário no processo de marketing e que o marketing de relacionamento deveria atuar, principalmente, na manutenção de clientes, com

especial ênfase nos relacionamentos mantidos com os melhores. Esta premissa é uma das principais bases para o marketing de relacionamento. Para o autor, solidificar relacionamentos, transformar clientes indiferentes em leais e servi-los bem é o que devemos considerar como marketing. O autor ainda enfatiza que a satisfação dos clientes e sua fidelização são as melhores formas da organização alcançar maior competitividade.

A visão apresentada por Berry é bastante similar aos estudos sobre o marketing de serviços publicados por Grönroos e Gummesson (1985) e por Gummesson (1987). Estes estudos indicam que a gestão do relacionamento com os clientes deve ser um dos principais temas dos novos paradigmas de marketing. Em outro estudo, Grönroos (1990, p. 138) diz que “marketing é estabelecer, manter e incrementar os relacionamentos com os clientes e outros parceiros, para obter lucro, contanto que os objetivos das partes envolvidas sejam alcançados; isto é obtido através de trocas mútuas e cumprimento de promessas”. Esta definição leva à conclusão de que a manutenção de relacionamentos duradouros com os clientes deve ser a principal preocupação de uma organização e que todas as iniciativas de marketing devem ser dirigidas para a construção e manutenção destes relacionamentos.

Integrando a corrente da perpetuação desses relacionamentos, Shani e Chalasani (1992) definiram o marketing de relacionamento como um esforço integrado para identificar, construir e manter uma rede de relacionamentos com consumidores individuais, que visa fortalecer continuamente esta rede com benefícios mútuos para ambos os lados, por meio de contatos interativos, individualizados e com agregação de valor em um longo período de tempo. Estando de acordo com este princípio, Vavra (1992) cita que, para que esta retenção ocorra, deve existir uma série de táticas denominadas “*aftermarketing*”, com o objetivo de manter o cliente em contato com a organização depois que uma compra é realizada. Com uma visão mais operacional, Parvatiyar e Sheth (2000) nos fornecem uma definição sintetizada sobre o marketing de relacionamento, definindo-o como o processo contínuo de cativar clientes ou usuários finais por meio de atividades e programas cooperativos e colaborativos, com o objetivo de criar ou incrementar o valor econômico mútuo e reduzir os custos. Contribuindo com esta nova visão do marketing, outros autores, dentre eles Kotler e Grönroos, sintetizam que o marketing de relacionamento representa uma mudança de paradigma na orientação dos relacionamentos em relação ao marketing tradicional, que visa o foco nas transações (GRÖNROOS, 1994; KOTLER, 1998).

A preocupação com o aspecto relacional presente nos encontros entre consumidores e fornecedores também está exposto no estudo de Morgan e Hunt (1994). Os autores afirmam que as mudanças no relacionamento influenciam diretamente a confiança e a intensidade da lealdade dos consumidores. Eles ainda concluem que o marketing de relacionamento é algo que distingue as trocas relacionais produtivas e efetivas das improdutivas e não efetivas. E, mesmo sabendo que existem várias situações inerentes ao contexto da operação que podem contribuir para o sucesso ou fracasso de um relacionamento específico, Morgan e Hunt também concluem que a confiança e o comprometimento são aspectos centrais e essenciais para o sucesso do marketing de relacionamento.

Diante destas visões, podemos entender que os princípios básicos do marketing de relacionamento estão fundamentados na necessidade de um alto nível de satisfação dos clientes não só quanto ao produto ou serviço que ele adquire, mas também quanto ao relacionamento confiável mantido entre ele e o fornecedor sendo este um importante fator de retenção que proporciona a diferenciação entre as organizações.

A participação do cliente por meio do *feedback* é considerada como uma medida de sucesso mais relevante que a participação da empresa no mercado. Peppers e Rogers (2000) apontam que a manipulação e a gestão dos clientes, ao longo do tempo, têm maior importância para a empresa do que a mera aquisição de novos clientes, pois, à medida que as organizações se aprimoram e investem esforços na tentativa de conquistar a fidelidade de seus consumidores já ativos, outras relações com parceiros e clientes terceiros estão sendo implementadas, transformando, assim, o relacionamento baseado na geração de valores no principal bem da empresa.

Diante de tantas evidências sobre a importância dos relacionamentos com os clientes, da preocupação da construção de vínculos duradouros e da satisfação dos clientes com a exatidão das operações, pode-se concluir que existe a necessidade de entender quais são os pontos cruciais que geram esta satisfação e servem de ancoragem para os programas de relacionamento. Em seu estudo, Stone e Woodcock (1998) demonstram essa preocupação ao mostrar que o entendimento do relacionamento faz parte de um processo que inclui identificar e analisar as necessidades específicas do relacionamento com os clientes, planejando como as mesmas serão atendidas, implantando o processo de organização para atendê-las e monitorando todo este processo de operação. De forma similar, e preocupado com o

entendimento das operações, Gordon (1998) nos diz que a empresa deve focar, principalmente, a satisfação dos clientes, visando descobrir as suas verdadeiras expectativas e necessidades individuais, para assim poder atuar de maneira administrativa (identificando, planejando, implantando e monitorando). Isto permite que a organização possa aperfeiçoar seus produtos e serviços de maneira a atender seus clientes de uma forma personalizada, promovendo o relacionamento, fortalecendo a lealdade e, principalmente, fazendo surgir um valor da empresa para o cliente (GORDON, 1998). O autor ainda salienta a necessidade de a empresa manter um monitoramento constante dessas operações, buscando assegurar que este consumidor obtenha continuamente aquilo o que deseja.

A seguir serão apresentados, como complemento ao estudo sobre o marketing de relacionamento, as premissas e os aspectos gerenciais (cultura, estratégia e sinergia) necessários para esse relacionamento.

### **2.1.1 Premissas do marketing de relacionamento**

A teoria do gerenciamento de marketing tradicional está basicamente fundamentada no mix de marketing, cujo modelo mais difundido é o dos “4Ps” (Produto, Praça, Promoção e Preço) de McCarthy. Os modelos clássicos de marketing mais conhecidos e difundidos até hoje, baseados no modelo de McCarthy, refletem a realidade da época do pós-guerra americano, entre 1950 e 1960, no qual a demanda dos consumidores por produtos e serviços estava em grande ascendência (PECCK et al., 1999).

Existem na literatura diversas críticas sobre este conceito, principalmente sobre a formação de sua estrutura e por deixar de abordar outras atividades importantes na gestão do marketing nas organizações. Segundo Gummesson (2002), estas teorias estão baseadas, claramente, no modelo de transações para mercados em massa e relacionadas ao oferecimento de produtos, deixando de levar em consideração outros aspectos importantes relacionados ao processo de comercialização, tais como o marketing de serviços e o relacionamento entre as organizações (*business-to-business*). O autor cita, ainda, que a teoria do mix de marketing surgiu da produção padronizada em massa da sociedade industrial e da dissociação do consumidor individual. Segundo o mesmo, este cenário perdurou por muito tempo, propiciando que as companhias tivessem pouca razão ou incentivo para dar mais atenção aos

seus clientes ou considerar o relacionamento com eles mais do que um conjunto de transações únicas.

No início da década de 90, Kotler já previa essa dissociação em relação aos consumidores finais ao sugerir que os “4Ps” (Produto, Preço, Praça e Promoção) dos vendedores correspondem aos “4Cs” (Clientes, Conveniência, Comunicação e Custo) dos consumidores (KOTLER, 2002). Sob esta abordagem, também conhecida como “Marketing Mix”, Urdan e Urdan (2006) possuem a opinião de que a formação deste composto deriva das decisões estratégicas das organizações, sendo que estes conceitos devem estar alinhados junto a outros elementos estratégicos, como o mercado-alvo, o posicionamento e as estratégicas competitivas, formando assim uma consistência vertical para a instalação das táticas e dos procedimentos operacionais.

A preocupação com o posicionamento e com o mercado alvo de clientes que se deseja atingir fez com que as organizações procurassem se garantir no mercado. Desta forma, as empresas passaram a ouvir e procurar saber opiniões referentes aos seus produtos ou serviços, unindo a sua marca com os seus clientes, com o objetivo único de fidelização. Este processo pode ser chamado de marketing de relacionamento (SOLOMON, 2002).

Em uma análise bastante generalizada deste exposto, o marketing pode ser dividido em duas áreas de interesses fundamentais. A primeira é relativa, também, ao gerenciamento do clássico marketing mix e a outra, muito mais abrangente, tem como objetivo o desenvolvimento do foco no cliente (PAYNE et al., 2000). Ainda segundo os autores, diferentemente dos processos únicos de atração e venda para os consumidores, para se ter o foco no cliente são necessárias diversas ações e estratégias que devem fazer parte do cenário administrativo e operacional de uma organização, com um incremento importante e constante nos valores que são destinados aos clientes.

Peck et al. (1999) enfatizam essas diferenças ao apontar que o marketing mix preocupa-se em atrair o cliente e realizar a venda, enquanto que o marketing voltado para o relacionamento busca o desenvolvimento do valor da empresa para o consumidor, visando a continuidade das operações relacionais por longo prazo, por meio da necessidade da repetição de compras e aquisição de serviços pelos consumidores. Rust et al. (2001) sintetizam esta nova postura sob uma perspectiva financeira, ao enfatizarem que as empresas devem entender

o potencial que os clientes possuem na geração de negócios sob uma perspectiva de longo prazo, devendo focar a lucratividade do cliente e não a das ofertas.

O Quadro 1 apresenta alguns contrastes significativos entre a abordagem do marketing tradicional, ou marketing com foco transacional, e os novos conceitos do marketing de relacionamento, na visão de Peck et al. (1999).

Quadro 1 – Marketing tradicional x Marketing de relacionamento

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>MARKETING TRADICIONAL</b>	<b>MARKETING RELACIONAL</b>
	<b>Foco em transações</b>	<b>Foco em Relacionamentos</b>
<b>Foco principal</b>	Obter novos clientes	Reter clientes
<b>Orientação</b>	Características de serviço	Valor do cliente
<b>Escala de Tempo</b>	Curto	Longo
<b>Serviço a clientes</b>	Pouca ênfase	Muita ênfase
<b>Comprometimento do cliente</b>	Limitado	Alto
<b>Contato com o cliente</b>	Limitado	Alto
<b>Qualidade</b>	Interesse por algumas operações	Interesse por todas as operações

Fonte: Desenvolvido pelo autor, baseado no estudo de Peck et al. (1999).

Atualmente, há muitas contribuições, tanto acadêmicas quanto gerenciais, para a disciplina do marketing de relacionamento e várias ideias e modelos teóricos têm sido propostos sobre seus conceitos. Alguns autores referem-se ao marketing de relacionamento como uma tática de marketing para atrair e reter clientes, outros o veem como um novo paradigma de marketing, porém o conceito mais encontrado nas publicações é a adoção do marketing de relacionamento como uma decisão estratégica (BERRY, 1983; MCKENNA, 1992).

O surgimento, assim como a própria ascensão do marketing como modelo de orientação organizacional, deu-se a partir de uma evolução natural das práticas empresariais e

da configuração dos mercados que tendem a determinar que as fronteiras, devido a seu posicionamento estratégico, passem a controlar os mecanismos necessários para a competição (PALMER, 2002; PARVATIYAR; SHETH, 2000). Segundo Gummesson (2002), como tantos outros conceitos que se popularizaram nos meios acadêmicos e executivos, os princípios do marketing de relacionamento acabaram confundidos com as práticas de natureza oriundas da operação, cujo objetivo estaria restrito a uma estratégia de negócio concebida de modo estruturado e focado. Foi o que aconteceu com a gestão de banco de dados, o DBM (*database management*), e o CRM (*Customer Relationship Management*), que são ferramentas de suporte tecnológico que auxiliam na implementação do marketing de relacionamento, mas que comumente são confundidas como sendo o próprio (GUMMESSON, 2002).

Em seus estudos sobre o marketing de serviços, Berry (2002) enfatiza que foi nessa transição que algumas das confusões se estabeleceram e, subitamente, passou-se a entender marketing de relacionamento apenas como retenção de clientes, programas de fidelidade, gestão de banco de dados e até como simples instituição de barreiras à saída de clientes, sendo, desta maneira, ignorados fundamentos, tais como a orientação para o longo prazo, a construção de vínculos emocionais com os clientes, a tentativa de conhecimento mais aprofundado dos consumidores e o desenvolvimento de confiança e comprometimento entre as partes.

Os resultados, no entanto, não tardaram a aparecer, pois erguer barreiras para a saída de clientes, tornando-os reféns da empresa, focar única e exclusivamente a sua retenção e entender a gestão de banco de dados como principal suporte necessário para o estabelecimento de relacionamentos não tendem a cumprir o objetivo principal do marketing de relacionamento para as organizações, que é a diferenciação e constituição de vantagens competitivas sustentáveis. Utilizando estas práticas, a empresa consegue, no máximo, igualar as condições dos concorrentes que também adotaram esta estratégia (ROWE; BARNES, 1998).

O estabelecimento de relacionamentos verdadeiros, ancorados nos princípios do marketing de relacionamento, por outro lado, é capaz de oferecer essa vantagem às empresas, mas, para que isto aconteça, é preciso que exista uma combinação de elementos que remeta cada ação ao princípio fundamental do marketing de relacionamento, garantindo sinergia e

reforço constante dessas ações (ROWE; BARNES, 1998; DAY, 2000). Segundo Day (2000), essa combinação de elementos abarca o tangível e o intangível, inclui crenças, valores, conhecimentos, habilidades e recursos diversos que se traduzem na chamada cultura organizacional e nas diretrizes estratégicas, estejam elas formalizadas ou não. O autor salienta, ainda, que para a adoção do marketing de relacionamento, uma empresa deve se apresentar madura e imbuída do ideal de comprometimento com alguns princípios (culturais ou filosóficos), que se tornam fundamentais para o sucesso do negócio, sendo este comprometimento uma parte importante do seu plano de ação (a estratégia definida). Só então, a empresa deve se preocupar em escolher e formatar os recursos necessários à implantação (operação sinérgica). Day (2000), ainda salienta que sem a cultura e estratégia, CRM, DBM e os programas de fidelidade, entre outros, tornam-se atividades comprometidas com ações temporárias e de impacto limitado.

### **2.1.2 Cultura organizacional**

Slater (1997) nos diz, em seu estudo, que o primeiro passo para que a empresa adote práticas modernas de marketing, como um espelho de práticas ideais, está no compromisso firme aos preceitos principais do marketing que sintetiza que empresas existem para atender consumidores, satisfazendo suas necessidades e desejos.

Em seus estudos, Day (2000) e, posteriormente, com Bulte (2002), também partilha do mesmo ponto de vista acerca das práticas de marketing, ao esclarecer que este princípio é o modelo mental que deve permear toda a organização. Satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores deve ser a essência dos negócios, e este entendimento por todos os envolvidos no processo é essencial para a criação contínua de valor e a redução ao máximo das diferenças entre o que os clientes desejam e o que a organização oferece. Ainda segundo Day e Bulte (2002), o marketing, antes de ser uma área funcional específica, deve ser um fator intrínseco no cotidiano de toda a organização, o reflexo do compartilhamento dessa crença com os sistemas de recompensa e de avaliação de desempenho deve estar vinculado à criação de valor para os clientes e não um simples propulsor de métricas financeiras (DAY; BULTE, 2002).

### **2.1.3 Estratégia operacional**

Segundo Vavra (1992), o marketing de relacionamento manifesta-se em diferentes atividades de marketing focadas em clientes. São elas: a identificação da base de clientes, o reconhecimento individual dos clientes, o conhecimento de suas necessidades e expectativas, a mensuração da satisfação proporcionada aos clientes, o fornecimento de amplos canais de comunicação e a demonstração ativa de reconhecimento a eles. Ainda de acordo com o autor, existem sete etapas operacionais específicas de marketing de relacionamento dirigidas aos clientes atuais: preparação e organização de um banco de dados de clientes, programação de pontos de contato com os clientes, análise informal do *feedback* com os clientes, elaboração de levantamentos sobre satisfação, direção de programas de comunicações, patrocínio de eventos ou programações especiais para os clientes e auditagem e recuperação de clientes perdidos.

Crosby; Johnson (2000) e Berry (2002), ao analisarem as diversas práticas estratégicas de implantação da operação do marketing de relacionamento, salientaram que nem todos os setores empresariais comportam ou justificam a adoção desses programas. Segundo os mesmos, a estratégia operacional das empresas deve realizar o exame cuidadoso das características do mercado e dos clientes, fornecendo indicações quanto à pertinência da adoção de uma estratégia baseada em relacionamentos individuais (CROSBY; JOHNSON, 2000; BERRY, 2002).

O'Malley e Tynan (2000) citam que os mercados de consumo final, por possuírem um elevado grau de envolvimento entre fornecedores e consumidores, são os espaços ideais para a adoção do marketing de relacionamento. Em relação a este assunto, Fournier et al. (1998) dizem que, se a análise do mercado indicar viabilidade e adequação, o passo seguinte é identificar quais são os produtos e / ou serviços que justificam as ações de relacionamento com os clientes. Este pensamento também é compartilhado por Berry (2002), quando enfatiza que o produto ou serviço central da empresa deve ser forte a ponto de permitir que se construa em torno dele uma série de agregações de valor que incentivem o relacionamento.

Diante de tantas afirmações e referências citadas, pode-se entender que se as capacitações necessárias para a elaboração e a implantação de uma estratégia de marketing de relacionamento estão associadas à compreensão do comportamento do consumidor e da

estratégia de operação dos produtos / serviços comercializados pela organização. A empresa deve, então, ser capaz de compreender como seus produtos e serviços são adquiridos e usados, além de identificar o que significa o “valor” para o cliente e quais as melhores oportunidades para criá-lo (GRUEN, 1997; FOURNIER et al, 1998).

Para entender este comportamento, segundo Burnham et al. (2003), é necessário entender as indústrias e seus mercados competitivos, principalmente aqueles mercados em que não existe monopólio absoluto de uma empresa ou grupo, ou seja, nos quais os clientes tenham a opção de mudar de fornecedor. Fornell et al. (1996) alertam que, para entender a estratégia de cada organização, existe a necessidade evidente de delimitar a indústria na qual a mesma está inserida, pois o impacto da satisfação na repetição dos negócios (compra e venda de serviços entre consumidores e fornecedores) e na lealdade dos clientes varia de indústria para indústria, devido a fatores como regulamentação do mercado, custos de mudança, existência de programas de fidelidade, tecnologia proprietária e diferenciação do produto por fornecedor.

Em relação à concorrência, nos mercados em que existe o monopólio, os custos de mudança altos ou baixos não têm impacto na lealdade, pois não existe opção de troca de fornecedor; ao contrário disto, quando os mercados são evidenciados pelo aumento da competição, os custos de mudança tornam-se importantes e incentivam o surgimento de indústrias altamente concorrenenciais, que facilitam a mudança dos consumidores (LEE et al., 2001). Segundo os autores, em indústrias que apresentam baixos custos de mudança e alta concorrência, a insatisfação pode levar à troca de fornecedor, pois o cliente tem pouco a perder. Já em outras, este custo pode ser muito alto, favorecendo a permanência dos consumidores. Esta visão corrobora o apontamento encontrado nos estudos de Berry (2002) e Burnham et al. (2003), que salientam que a estratégia da organização deve considerar o “tipo de indústria”, ao determinar as estratégias de relacionamento.

Gruen (1997) e Day (2000) compartilham do pensamento que, uma vez consolidado o relacionamento individual, tem-se na organização uma unidade de análise a ser monitorada e estimulada ao longo do tempo. A construção de uma cultura voltada para o cliente obriga as empresas a ser organizarem pelos relacionamentos entre seus funcionários e clientes, e não por produtos ou funções; desta forma, o desenvolvimento dessas estratégias passa por uma gestão cuidadosa dos recursos humanos (CROSBY; JOHNSON, 2001; BERRY, 2002). Mais

do que uma peça oratória, a gestão dos recursos humanos é ponto crucial dos caminhos que o marketing de relacionamento pode percorrer numa empresa. A partir de sua adoção, clientes e funcionários passam a ser tratados como ativos da organização, pois o relacionamento de longo prazo com os consumidores dependerá muito do relacionamento de longo prazo com estes ativos (BERRY, 2002).

#### **2.1.4 Sinergia operacional.**

Parvatiyar e Sheth (2000) sintetizam que se pode avaliar a adesão de uma organização ao marketing de relacionamento ao se examinar a maneira como ela está comprometida com seus princípios culturais, estratégicos e operacionais. Segundo estes autores, para que este relacionamento aconteça, é necessário existir envolvimento operacional em todo o ambiente da organização. Esta sinergia está alocada em uma pirâmide conceitual de desenvolvimento baseada nos conceitos de marketing de relacionamento e formam os pilares operacionais que sustentam a operação voltada para manter a estratégia de relacionamento. A Figura 2 ilustra este conceito.

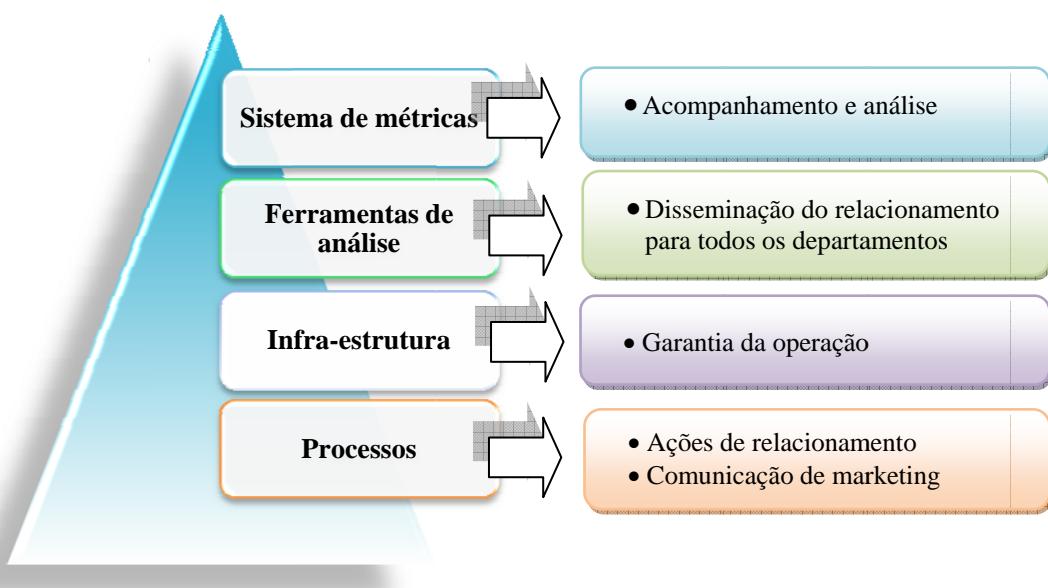


Figura 2 – Pilares da estratégia operacional do marketing de relacionamento

Fonte: Desenvolvido pelo autor, baseado em Parvatiyar e Sheth (2000).

O primeiro desses pilares é a utilização de processos que viabilizem algumas das ações de relacionamento, como a constituição de parcerias com fornecedores e outros membros da cadeia produtiva e a integração das comunicações de marketing. O segundo pilar se refere à formação de uma infra-estrutura capaz de sustentar e garantir operacionalização dessas ações, como centrais de atendimento a clientes e sistemas de captação de informação. O terceiro pilar são as ferramentas de análise, que devem processar e distribuir as informações relevantes acerca dos clientes e das atividades de marketing da empresa entre estas estão o CRM (*customer relationship manager*) e tantos outros instrumentos, como o DBM (*database marketing*) e a ABC (*activity-based costing*). E, finalmente, o quarto pilar são as métricas que permitem um acompanhamento do desempenho dos negócios, como o BSC (*balanced scorecard*), o EVA (*economic value added*) e índices de satisfação de clientes e parceiros das organizações (PARVATIYAR; SHETH, 2000).

## 2.2 Os processos de recuperação de falhas

A disseminação das propostas de um relacionamento mais específico com os consumidores desencadeou a criação de diversas ações voltadas para este fim. Sendo assim, múltiplas operações resultaram na criação de diferentes serviços que foram desenvolvidos e implantados pelas empresas (PARVATIYAR; SHETH, 2000). A inevitável ocorrência de falhas nestes serviços propiciou a criação de processos de recuperação, independente se estes serviços são direcionados ou não aos processos de fidelização dos consumidores (WEBSTER, 1998; TAX et al., 1998).

Com o crescimento do marketing de serviços a partir dos anos 80, muitos estudos desenvolvidos na área de gerenciamento de reclamações têm focalizado a recuperação de serviços. Esta característica não surpreende, já que o gerenciamento das reclamações ocupa papel decisivo nas operações de serviços prestados pelas organizações (WEBSTER; SUNDARAM, 1998).

Segundo Berry e Parasuraman (1991) e Tax et al. (1998), devido às características de intangibilidade dos serviços, existe certa interdependência operacional e excessivo contato entre clientes e funcionários. Desta forma, o momento do gerenciamento da reclamação pode

ser traduzido como um “momento crítico da verdade” na manutenção e desenvolvimento de um relacionamento a longo prazo, fator considerado decisivo para a manutenção de posições estratégicas em muitos setores de negócio. Opinião semelhante apresenta Blodgett et al. (1995), quando diz que varejistas e prestadores de serviço podem visualizar o processo de comportamento dos reclamantes como uma oportunidade de solidificar e fortalecer seus relacionamentos com seus clientes.

Segundo Singh (1988), o ato de reclamar pode ser visto como parte de um conjunto de possíveis respostas de clientes em experiências de compras ou de serviços que geraram insatisfação. Em geral, essas opções incluem a denúncia formal, buscando reparação (reembolso, troca, reparo ou desculpa etc.), processos de comunicação negativa boca a boca (ou seja, falar para outras pessoas sobre uma insatisfação), desistência do relacionamento, saindo do ambiente comercial com a promessa de nunca mais voltar para consumir, e entrar em contato com terceiros para expor a situação de forma a denegrir a exposição comercial da empresa (reclamações nos meios de comunicação). Blodgett et al. (1997) alertam, ainda, que estas opções não são únicas e qualquer cliente insatisfeito pode executar múltiplas respostas durante este processo.

Blodgett et al. (1997), enfatizam que o processo da reclamação deve ser entendido como um processo dinâmico, no qual a(s) primeiras(s) resposta(s), quando não se deixa o consumidor buscar a reparação formal ou emitir comunicação negativa boca a boca, possuem alta probabilidade de sucesso; isto significa ter uma atitude imediata do fornecedor em relação ao consumidor reclamante. Em um estudo anterior, Blodgett et al. (1995) já alertavam para o fato, ao dizer que as intenções repatracionadoras por parte dos fornecedores são terceiras e, principalmente, dependentes da percepção do queixoso por justiça, pois, uma vez insatisfeito, o cliente pede uma indenização e na sequência pratica o comportamento de comunicação negativa boca a boca, emitindo queixas que visam denegrir a imagem da organização.

O aspecto comercial positivo das primeiras respostas aos consumidores está nas evidências consideráveis de que se uma empresa trata das reclamações imediatamente, além de reduzir a incidência da comunicação negativa boca a boca e co-reclamações a terceiros, aumenta a probabilidade de recompra desses queixosos (BLOODGETT et al., 1995). Um fator importante ressaltado pelo autor está no o fato que estas soluções podem, posteriormente, iniciar uma comunicação boca a boca positiva (espalhando a afeição, bom relacionamento

etc.), podendo, inclusive, tornar estes clientes mais leais, se os mesmos perceberem atenção imediata e um elevado grau de justiça na solução proposta. Semelhante a este posicionamento, Magnini et al. (2007) chegaram a conclusão que o processo de recuperação de falhas oferece uma oportunidade única para modelar a satisfação do cliente e que a mesma pode aumentar, contanto que o cliente perceba este esforço de recuperação como uma ação legítima e sincera de correção da falha, em vez de um simples esforço de relações públicas.

Segundo Sirdeshmukh et al. (2002), o relacionamento sincero por parte dos fornecedores no momento da reclamação dos consumidores apresenta interações significantes na confiança dos consumidores e está relacionado com as expectativas (positivas) sobre as intenções e comportamentos do parceiro de trocas. Os autores desenvolveram um modelo no qual testaram as relações de confiança dos consumidores frente às ações relacionais praticadas pelos funcionários da organização (comportamento funcional) e frente às políticas e práticas de gestão (processos) executadas pela organização, fato este que será abordado no capítulo sobre o valor percebido dos consumidores.

Segundo Hess et al. (2003), a quantidade de ocorrência de falhas também impacta na percepção dos clientes. A quantidade de operações realizadas entre os clientes e os fornecedores de serviços possui uma reserva importante de informações sobre a satisfação dos clientes para essas empresas. Segundo estes autores, a teoria da atribuição é um importante suporte teórico para esta alegação. Aqueles clientes que fizeram numerosas operações com uma empresa são mais propensos a atribuir a causa da falha a um fator temporário; caso inverso ocorre com os clientes que são novos usuários das ofertas da empresa (HESS et al., 2003) que possivelmente entenderam esta ocorrência como um fator constante da operação. Também relacionado a esta abordagem, Maxham e Netemeyer (2002) estudaram em qual momento dos diversos relacionamentos (nímeros de encontros x falhas) a falha ocorreu. Caso ocorra em um primeiro momento, é provável que o cliente perceba que o problema estava fora de controle da empresa, sendo considerado pelos consumidores como um fato isolado e ocasional; posicionamento considerado inverso no caso da situação de falha ser constante nas diversas relações com o cliente; neste caso o mesmo provavelmente atribuirá a falha à empresa.

Apesar de reconhecer o número de interações com os clientes como um fator importante no processo de satisfação dos mesmos, Magnini et al. (2007) salientam não ser

este um aspecto significativo neste processo, pois esta relação é moderada por uma série de influências contextuais e os pesquisadores devem ter uma abordagem mais refinada para analisar os processos de recuperação. Segundo os autores do estudo, uma variável extremamente significativa na avaliação da satisfação dos clientes diante de um processo de recuperação de falhas é a gravidade da ocorrência. Se a falha experimentada pelo cliente for muito grande, nenhuma desculpa razoável ou reparação pode criar uma recuperação significativa o suficiente para restabelecer os patamares de satisfação antes da ocorrência da mesma (MAGNINI et al., 2007). Os autores ilustram este parecer, citando a pesquisa realizada por McCollough et al. (2000) com clientes em aeroportos e um cenário hipotético de três horas de atraso em vôos.

### **2.3 Os processos de justiça**

Conforme dito anteriormente, o processo de recuperação de falhas é um momento crítico do relacionamento entre consumidores e fornecedores de serviços. Neste momento, um dos principais desafios dos gestores está em compreender como o consumidor recebeu o processo de resolução do seu problema. A forma, o modo e a quantidade de justiça que foi aplicada na resolução do fato são fatores decisivos, no entendimento dos consumidores (TAX et al., 1998).

Sob o aspecto operacional, o tratamento das reclamações pode ser visto como a sequência de manipulações de processos que são iniciados quando acontece a comunicação da reclamação e abrange os elementos da interação organizacional que resultam na decisão do tratamento da reclamação e apresentação de resultados ao reclamante (TAX et al., 1998). Segundo Bies e Shapiro (1987), cada parte desta sequência está sujeita a considerações de equidade por parte dos denunciantes, assim como cada resolução proposta pela organização cria também um aspecto de justiça. Esta opinião também é encontrada nos estudos de Martinez-Tur et al. (2006), que afirmam que os clientes afetados pelas falhas possuem seus parâmetros de justiça e são juízes de suas relações com os vendedores e as instituições e utilizam a equidade como base fundamental.

O conceito de justiça está diretamente relacionado com o paradigma da desconfirmação da expectativa, que supõe uma transformação consciente da informação na

qual os clientes compararam suas expectativas de resultados antes da solução recebida com aqueles resultados realmente recebidos, gerando assim sentenças de satisfação e/ou insatisfação por parte dos consumidores (OLIVER 1993; MARTINEZ-TUR et al., 2006). Essas diferentes expectativas de resultado, na visão de Clemer e Schneider (1996), são percepções de justiça e representam um determinante direto na satisfação dos clientes. Segundo os autores, os clientes esperam que suas experiências de consumo sejam justas e propagam reações negativas quando acreditam terem sido submetidos a procedimentos e/ou resultados injustos.

Nos poucos estudos encontrados na literatura brasileira sobre os aspectos de recuperação de falhas e a sua influência no relacionamento entre consumidores e fornecedores, Santos e Fernandes (2008) citam que a teoria de justiça foi criada a partir dos estudos sobre a transação social, os quais contribuem de forma decisiva na resolução desses conflitos. Já no âmbito internacional, existem diversos estudos sobre esta temática e a sua influência nos fenômenos sociais de consumo, com a moderação e mediação da justiça e as suas interações na satisfação, na confiança e na lealdade dos consumidores.

O Quadro 2 apresenta os principais estudos acadêmicos encontrados na literatura sobre os processos de recuperação de falha e sobre a justiça.

Quadro 2 – Principais estudos acadêmicos sobre os processos de recuperação de falha e sobre a justiça

AUTORES	ANO DA PUBLICAÇÃO	PUBLICAÇÃO	CONSTRUTOS ANALISADOS	OBSERVAÇÕES
BARRET-HOWARD, E.; TYLER, T. R.	1986	Journal of Personality and Social Psychology, 50(2), 296-304.	Justiça	O emprego da justiça processual como alocação das decisões.
BIES, R.; SHAPIRO, D.	1987	Journal of Social Justice Research, 1, p. 199-218.	Justiça interpessoal e justiça processual	Análise dos julgamentos de equidade interpessoal, as suas causas e influências.
BLODGETT, J. G., WAKEFIELD, K. L., BARNES, J. H.	1995	Journal of Services Marketing, V. 9, N. 4.	Recuperação de falhas e Marketing boca a boca	A relação entre o atendimento correto aos reclamantes e a disseminação da propaganda negativa (boca a boca).
BLODGETT, J. G., HILL, D.J.; TAX, S. S.	1997	Journal of Retailing, 73(2), pgs. 185-210.	Justiça distributiva, processual e interpessoal.	A influência dos tipos de justiça nos processos de reclamações dos clientes.
BREI, Vinícius; ROSSI, Carlos A.	2005	R.A.C., Vol. 9, N.2, 145-168. Abr/Jun	Confiança, Valor percebido e Lealdade	A Confiança, o Valor percebido e a Lealdade dos usuários de internet banking.
CLEMMER, E. C.	1988	Tese de doutorado – Univ. Maryland, Maryland, USA.	Justiça e Satisfação	A influência da justiça na satisfação dos consumidores de serviços.
DEUTSCH, M.	1985	Publicação da Universidade de Yale, USA.	Teoria da equidade (justiça distributiva) e Psicologia	Os efeitos da justiça distributiva e seus aspectos psicológicos.
DUNNING, J., PECOTICH, A., O'CASS, A.	2004	Journal of Psychology and Marketing	Reclamação de consumidores do Varejo	O efeito das reclamações dos consumidores do varejo americano.
FORNELL, C. A.; JOHSON, M. D.; ANDERSON, E. W.; CHA, J.; BRYANT, B. E	1996	Journal of Marketing. V.60, p.7-18, October.	Marketing de relacionamento e Satisfação	A constatação do índice de satisfação dos clientes americanos.

AUTORES	ANO DA PUBLICAÇÃO	PUBLICAÇÃO	CONSTRUTOS ANALISADOS	OBSERVAÇÕES
GANESAN, S.	1994	Journal of Marketing. V.58, p.1-19, Abril.	Marketing de relacionamento, Satisfação e Confiança	Os construtos determinantes das relações a longo prazo entre compradores e vendedores.
GASTAL, FERNANDA	2005	Dissertação de mestrado, UFRGS. Porto Alegre, RS.	Satisfação, Custo de mudança e Lealdade	A influência da satisfação e do custo de mudança na lealdade dos clientes.
GOODWIN, C., ROSS, I.	1992	Journal of Business Research, 25(2), 149-163.	Recuperação de falhas, Justiça Processual e Interpessoal	As respostas dos consumidores aos processos de recuperação de falhas diante da influência das percepções processuais e interpessoais.
HART, C. W. L., HESKETT, J. L.; SASSER, W. E.	1990	Harvard Business Review, 69(4), 148-156.	Recuperação de falhas nos serviços	A arte em recuperar as falhas existentes na prestação de serviços.
HESS, R., GANESSAN, S.; KLEIN, N.	2003	Journal of the Academy of Marketing Science, 31(2), 127-146.	Marketing de Relacionamento e Satisfação	O impacto dos fatores das falhas e recuperação na satisfação dos clientes.
MARTINEZ-TUR, Vicente; PEIRÓ, José M.; RAMOS, José; MOLINER, Carolina.	2006	Journal of Applied Social Psychology. 2006, ps. 110 – 119.	Teoria da justiça e Satisfação	Percepção dos tipos de justiça como preditores da satisfação do cliente.
MAGNINI, Vicent P.; FORD, John; MARKOWSKI, Edward B. P.	2007	Journal Service Marketing. V. 21, Number 3, ps. 213 – 225.	Recuperação de serviços	A recuperação de serviços: teoria justificada ou um mito contínuo.
MAXHAM, J. G. III; NETEMEYER, R. G.	2002	Journal of Marketing, 66(4), 57-71.	Recuperação de falhas	Um estudo sobre os clientes que reclamam das falhas e a sua percepção dos processos de recuperação.
MCCOLLOUG, M., BERRY; L., YADAV, M.	2000	Journal of Service Research, V. 3, N. 2, Pg. 121-137.	Recuperação de falhas e satisfação	Um estudo sobre a satisfação do cliente após a recuperação de falhas.

AUTORES	ANO DA PUBLICAÇÃO	PUBLICAÇÃO	COSNTRUTOS ANALISADOS	OBSERVAÇÕES
SANTOS, C. P.; FERNANDES, Daniel V. D. H	2007	RAC-Eletrônica, V.1, N.3, Art.3. Set/Dez.	Recuperação de falhas de serviços, Confiança e Lealdade.	Uma investigação junto a clientes de concessionárias de automóveis no Rio Grande do Sul.
SANTOS, C. P.; FERNANDES, Daniel V. D. H.	2008	RAE, V.48, N.1. Jan/Mar	Gestão das reclamações, teoria da justiça e Lealdade	Uma investigação justo à clientes de uma companhia aérea e bancos no Rio Grande do Sul.
SIRDESHMUKH, D; SINGH, J.; SABOL, B	2002	Journal of Marketing, Chicago, Iss. 1, v. 66, p. 15-37.	Processos de trocas relacionais, Valor e Lealdade.	A percepção dos consumidores diante dos processos de trocas, a visão processual / operacional e a visão do relacionamento.
SMITH, A. K, BOLTON, R. N.; WAGNER, J.	1999	Journal of Marketing Research, 36(3), 356-372.	Recuperação de falhas, Teoria da justiça social, Satisfação.	A satisfação do cliente diante das falhas e recuperações de serviços.
TAYLOR, S.	1994	Journal of Marketing, vol.58, n.2, p.56-69.	Falhas nos serviços e gerenciamento da recuperação.	A espera pelo serviço: a relação entre o atraso e a avaliação do cliente.
TAX, S. S., BROWN, S. W.; CHANDRASHEKARAN, M.	1998	Journal of Marketing, 62(2), ps. 60-76.	Falhas nos serviços, Teoria da justiça e Marketing de relacionamento.	Avaliações dos clientes que reclamaram dos serviços e as implicações no marketing de relacionamento.

Fonte: Desenvolvido pelo autor, com base na literatura acadêmica.

Apesar de ser percussora no tratamento dos aspectos da justiça, a teoria da equidade não representa todas as facetas representadas neste processo transacional (LIND; TYLER, 1988). Por ser baseada na reciprocidade das trocas entre os clientes e os fornecedores e na proporção justa dos resultados recebidos, esta abordagem ignora os procedimentos pelos quais estes resultados foram atingidos, estando centralizada, apenas, nos processos distributivos dessa relação (FOLGER, 1986; LIND; TYLER, 1988).

Conforme já citado anteriormente, o processo de justiça deve ser visto como uma manipulação da reclamação que envolve uma sequência de eventos relativos ao procedimento de recuperação da falhas que ocorreram (TAX et al., 1998); sendo assim, existem outras faces da justiças interligadas aos procedimentos para a obtenção desta distribuição (CLEMER 1988). O autor enfatiza não só a existência da equidade (justiça distributiva) que trata dos resultados obtidos pós-decisão, mas também de outros dois momentos desta transação: o que trata diretamente dos processos realizados (justiça processual) e o que abrange os relacionamentos ocorridos entre os agentes do processo (justiça interpessoal). Tax et al. (1998) ainda remetem a nossa atenção para os primeiros estudos sobre o assunto que observaram que a justiça não diz respeito apenas à distribuição dos resultados recebidos, mas também à maneira pela qual a mesma foi aplicada. De forma a corroborar este pensamento, podemos citar o aspecto distributivo como uma teoria de capital percebida pelos consumidores e que ignora o fator social presente nos conceitos da justiça processual e interpessoal (MARTINEZ- TUR et al., 2006).

A literatura acadêmica internacional oferece substanciais evidências da adequação do conceito de justiça como base para entender o processo de recuperação de serviços e seus resultados. Segundo Santos e Fernandes (2007), são extremamente significantes os estudos realizados por Goodwin e Ross (1992); Blodgett et al. (1997); Tax et al. (1998) e Smith et al., (1999).

Baseado nestes levantamentos, o Quadro 3 demonstra as dimensões de justiça e os seus conceitos.

Quadro 3- Dimensões da justiça

Tipos de Justiça	Característica
Distributiva	Refere-se à alocação de benefícios e custos entre as partes como troca do produto, devolução do dinheiro, resarcimento etc.
Processual	Refere-se às políticas e procedimentos utilizados pelas empresas para a resolução do processo como a flexibilidade nas operações, aceitação da culpa, velocidade do processo etc.
Interpessoal	Refere-se ao relacionamento dos funcionários com o reclamante durante o decorrer do processo, como cortesia, empatia, honestidade, esforço etc.

Fonte: Desenvolvido pelo autor, baseado em Blodgett et al. (1997) e Tax et al. (1998).

O estudo de Blodgett et al. (1995) fornece um amplo campo de análise sobre o conceito da justiça, afirmando que o construto possui as suas bases na psicologia social e pode ser amplamente empregado com sucesso para explicar a reação dos indivíduos a uma variedade de situações de conflito nos mais diferentes contextos – relações trabalhistas, contratuais, promocionais e em operações entre compradores e vendedores. O autor complementa esta afirmação, salientando que a justiça pode ser afetada tanto por aspectos psicológicos (por exemplo, a satisfação, a confiança e a lealdade), como por ações comportamentais (por exemplo, a rotatividade de funcionários, recursos jurídicos e as intenções de recompra).

Nos passos seguintes deste estudo, serão abordadas as diferentes percepções de justiça citadas neste capítulo.

### 2.3.1 Justiça distributiva

A dimensão distributiva da justiça se refere à equidade percebida do resultado tangível de uma disputa, negociação, ou de decisão envolvendo duas ou mais partes (BLODGETT et al., 1993). Este princípio define um parâmetro justo de como cada parte recebe um resultado de troca e as suas proporções. Embora seja a principal e mais importante referência, a

equidade não é a única regra de distribuição que tem sido aplicada; outras duas são a necessidade e a igualdade (DEUTSCH, 1985).

A literatura de marketing possui diversos apontamentos sobre a teoria da equidade e os seus aspectos distributivos de alocação de custos e benefícios (TAX et al., 1998). Sobre a intenção de recompra de produtos pós-reclamação, veja (BLODGETT et al., 1997); sobre pesquisas em ambientes comerciais que possuem altas barreiras de saída, tais como aeroportos e instituições bancárias, veja (SANTOS; FERNANDES, 2008).

O Quadro 4 apresenta as principais pesquisas acadêmicas, os conceitos e as variáveis da justiça distributiva consideradas por Tax et al. (1998), em seu estudo.

Quadro 4 – Principais pesquisas sobre a Justiça Distributiva

<b>JUSTIÇA DISTRIBUTIVA</b>			
<b>Conceitos</b>	<b>Definições</b>	<b>Variáveis estudadas</b>	<b>Principais pesquisas acadêmicas</b>
<b>Patrimônio</b>	O fornecimento de resultados proporcionais à entrada dos insumos vindos dos processos de trocas.	Satisfação, a intenção de recompra, marketing boca a boca.	Godwin, Ross (1992); Oliver, Desarbo (1988); Oliver, Swan (1989).
<b>Igualdade</b>	Princípio de resultados iguais, independente da colaboração no processo de troca.	Satisfação, envolvimento da empresa com o cliente.	Greemberg (1990a); Deutsch (1985).
<b>Necessidade</b>	Resultados com base em requisitos, independente da contribuição para o processo de reclamação.	Satisfação.	Deutsch (1985).

Fonte: Desenvolvido pelo autor, baseado em Tax et al. (1998).

A justiça distributiva enfatiza que o princípio da necessidade de obtenção do resultado está em saber se o mesmo satisfaz os requisitos do destinatário, enquanto a igualdade requer entender se todas as partes (reclamante e reclamado) receberam o mesmo resultado, independentemente das contribuições do ato da reclamação (DEUTSCH, 1985). O autor ressalta, ainda, que por causa de sua ancoragem na teoria de intercâmbio, os estudos de marketing têm-se centrado quase exclusivamente sobre o capital próprio e a regra de distribuição adequada; assim, questões da justiça distributiva são difundidas por toda a

sociedade e está presente em todas as situações nas quais os indivíduos ou grupos entram em intercâmbio.

Em um contexto de reclamação, os clientes se baseiam nos centros de distribuição de justiça e na equidade percebida dos recursos oferecidos para resolver as suas queixas. Estes tipos de recursos incluem os reembolsos, os intercâmbios de reparos, descontos em compras futuras, os créditos da loja, ou alguma combinação destes produtos (TAX et al., 1998).

Deutsch (1985) lembra ser necessário reconhecer que as percepções de justiça distributiva refletem, exclusivamente, as impressões pessoais dos queixosos sobre os resultados tangíveis; neste importante estudo, o autor salienta que não há evidências consideráveis indicando que as equidades de avaliações de satisfação do cliente influenciam na percepção da qualidade do serviço e nas intenções de recompra. Martinez-tur et al. (2006) também elucidam este assunto ao dizer que, no que concerne à distribuição de resultados nos quais os indivíduos buscam minimizar as perdas, os aspectos interpessoais são relativamente negligenciados, pois são conceituados, apenas, em termos do resultado orientado para os ganhos de capital.

Neste estudo, o aspecto da justiça distributiva se refere à análise dos consumidores diante dos resultados recebidos pelos reclamantes após o processo de recuperação de falhas, no varejo de materiais de construção. A forma como a justiça distributiva influencia os antecedentes da lealdade dos consumidores foi objeto nesta análise.

### **2.3.2 Justiça processual**

Grande parte da literatura sobre os aspectos da justiça nos processos de reclamação foi publicada na década passada (anos 90). Sobre o tema, podemos destacar estudos que se relacionam individualmente com os conceitos aqui apontados, conforme descrito por Clemmer e Schneider (1996) e Tax et al. (1998). Entre eles, o controle da decisão da resolução abordado por Maxham, Netemeyer (2002), a acessibilidade às informações por Dunning et al. (2004), o conceito do controle sobre os processos de Martinez-Tur et al. (2006) e a flexibilidade da ações e a velocidade da resolução analisados por Magnini et al. (2007).

A justiça processual se refere à percepção dos consumidores reclamantes sobre os procedimentos e critérios estabelecidos pelas políticas das organizações, como uma forma de chegar à solução de uma disputa ou negociação (THIBAUT; WALKER, 1975; LIND; TYLER, 1988). Estudos em tribunais e definições organizacionais deram suporte para a importância dos elementos específicos da justiça processual (BARRETT-HOWARD; TYLER, 1986; TYLER, 1987). O Quadro 5 apresenta as principais pesquisas acadêmicas, os conceitos e as variáveis da justiça processual consideradas por Tax et al. (1998), em seu estudo.

Quadro 5 – Principais pesquisas sobre a Justiça Processual

<b>JUSTIÇA PROCESSUAL</b>			
<b>Conceitos</b>	<b>Definições</b>	<b>Variáveis estudadas</b>	<b>Principais pesquisas acadêmicas</b>
<b>Controle dos processos</b>	A liberdade em comunicar os pontos de vista sobre um processo de decisão.	Satisfação e compromisso.	Godwin, Ross (1992); Kanter et al. (1987); Lind; Tyler (1988).
<b>Controle da decisão</b>	Até que ponto o reclamante é livre para aceitar ou recusar o resultado da decisão.	Satisfação e investimento direto no relacionamento.	Brett (1986); Heide, John (1992).
<b>Acessibilidade</b>	Facilidade de acessibilidade ao processo.	Satisfação do reclamante.	Bitner, Booms, Tetreault (1990); Bower, Lawer (1995).
<b>Velocidade e Sincronismo</b>	A análise correta do tempo necessário para se concluir um processo.	A raiva, a satisfação do reclamante e a qualidade do serviço prestado.	Fisk, Coney (1982); Maister (1985); Taylor (1994).
<b>Flexibilidade</b>	A adaptação necessária para refletir as necessidades individuais dos reclamantes.	A orientação para o mercado da empresa diante da satisfação dos reclamantes.	Bitner, Booms e Tetreault (1990); Slater, Naver (1994).

Fonte: Desenvolvido pelo autor, baseado em Tax et al. (1998).

Enquanto a justiça distributiva se baseia na equidade e proporcionalidade dos resultados, a justiça processual se baseia na percepção dos consumidores na operação dos processos (BLODGETT et al., 1997). Apesar de ter como premissa a operacionalização da

ocorrência, todos os processos relativos a clientes estão diretamente relacionados com a satisfação e a qualidade dos serviços (CRONIN, TAYLOR; 1992). A justiça processual é significativa e deve ser destinada à resolução dos conflitos de forma a incentivar a continuação do relacionamento entre os litigantes e os litigiosos, mesmo que os resultados não sejam satisfatórios para uma ou ambas as partes (TAX et al., 1998).

Em seu estudo, Tax et al. (1998) aponta cinco grandes conceitos da justiça processual: controle dos processos, controle da decisão, acessibilidade, velocidade e sincronismo e a flexibilidade, como conceitos principais a serem considerados pelos reclamantes e pelas empresas no trato destes processos. Opinião semelhante pode ser encontrada na pesquisa de Clemmer e Schneider (1996), que direcionam ao âmbito processual a velocidade com que os processos acontecem e são resolvidos, inclusive citando a necessidade de uma solução rápida como um aspecto característico das lojas de varejo (CLEMMER; SCHNEIDER, 1996).

Nesta abordagem, o aspecto da justiça processual se refere à análise do consumidor sobre a operação realizada pelo varejista (acessibilidade do consumidor reclamante, entendimento da empresa, tempo do processo, tempo de resposta, dificuldade para a solução do caso etc.) para a solução de sua reclamação de falha de serviço. Devido à sua importância, este será um dos construtos que terá a influência analisada nos antecedentes da lealdade dos consumidores.

### **2.3.3 Justiça interpessoal**

A justiça interpessoal refere-se à maneira pela qual as pessoas são tratadas durante a decorrência do processo de resolução, por exemplo, com cortesia e respeito ou de forma rude (BIES; SHAPIRO, 1987).

A importância do entendimento deste aspecto pode ser evidenciada pela afirmação de Tax et al. (1998), que ressalta a importância em explicar como algumas pessoas se sentem tratadas injustamente durante o processo de recuperação da falha, mesmo percebendo a justiça no resultado de suas solicitações. O Quadro 6 apresenta as principais pesquisas acadêmicas, os conceitos e as variáveis da justiça interpessoal consideradas por Tax et al. (1998) em seu estudo.

Quadro 6 – Principais pesquisas sobre a Justiça Interpessoal

JUSTIÇA INTERPESSOAL			
Conceitos	Definições	Variáveis estudadas	Principais pesquisas acadêmicas
<b>Explicação da causa da falha</b>	Prestação de contas sobre a razão do fracasso.	As causas do fracasso e a justiça.	Bies, Shapiro (1987); Bitner, Booms e Tetreault (1990).
<b>Honestidade</b>	Percepção da veracidade da informação prestada.	Satisfação (tratamento das reclamações).	Goodwin, Ross (1992).
<b>Polidez no trato</b>	Comportamento, cortesia e educação.	Avaliação das reclamações e intenção de recompra.	Blodgett et al. (1997); Clemmer (1988); Goodwin, Ross (1992).
<b>Esforço</b>	A quantidade de energia positiva colocada na solução do problema.	Raiva, satisfação e confiança.	Folkes (1984); Mohr, Bitner (1991).
<b>Empatia</b>	O carinho destinado e a atenção individual.	Qualidade dos serviços e a satisfação.	Parasuraman, Zeithaml, Berry (1988).

Fonte: Desenvolvido pelo autor, baseado em Tax et al. (1998).

Estes estudos identificaram uma variedade de situações organizacionais o posicionamento dos serviços de atendimento a clientes, avaliações de desempenho dos funcionários no trabalho, recrutamento de pessoas etc. e outro percentual de elementos associados com a justiça interpessoal, como a honestidade, a disposição para prestar explicação, a cortesia, a simpatia, a sensibilidade, o interesse, a honestidade (GOODWIN; ROSS, 1992; BLODGETT et al., 1997; CLEMMER, 1988), o esforço despendido pelos funcionários na resolução da questão (FOLKES, 1984) e a qualidade dos serviços de recuperação que foram executados (PARASURAM et al., 1988).

Neste estudo, o aspecto da justiça interpessoal se refere à análise do consumidor sobre a operação realizada (atenção dos atendentes, cortesia, entendimento, clareza nas explicações, pedido de desculpa etc.) pelo varejista para a solução de sua reclamação. Desta forma, por exercer influência nos antecedentes da lealdade dos consumidores, a justiça interpessoal será um dos construtos que serão analisados neste estudo.

## 2.4 A justiça percebida e os processos de recuperação de falhas

As teorias sobre a justiça explicam as reações de uma pessoa em situações de conflito. Se o problema ocorrer entre um consumidor e uma empresa fornecedora de produtos ou serviços, temos um exemplo típico de situação de conflito. O conceito de justiça percebida constitui um enfoque relevante para explicar as reações dos clientes nos episódios de queixa com fornecedores de serviço (BLODGETT et al., 1997).

Conforme já citado no capítulo sobre o conceito de justiça, Clemer e Schneider (1996) afirmam que as diferentes percepções de justiça dos clientes também são tidas como um determinante direto na satisfação dos clientes, os quais esperam que as suas experiências de consumo sejam justas e propagam reações negativas quando acreditam terem sido submetidos a procedimentos e/ou resultados injustos. Tax et al. (1998) concordam com este apontamento, ao dizerem que a ocorrência de falhas nos serviços propiciou a criação de processos de recuperação, visando a satisfação dos consumidores, independente se estes serviços são direcionados ou não a processos de fidelização.

Berry e Parasuraman (1991) afirmam a importância da gestão da qualidade nos processos de operação de serviços, demonstrando a necessidade de assimetria entre as operações e a busca constante pela lealdade dos consumidores de serviços. Blodgett et al. (1997) conceituam a importância da gestão positiva da recuperação das falhas para a continuidade desta relação e consequente manutenção da lealdade. Em relação a este aspecto (lealdade), segundo Blodgett et al. (1997) e Tax et al. (1998), as empresas devem incentivar os clientes que estão insatisfeitos a reclamar, pois isto significa uma ótima oportunidade de corrigir as falhas e diminuir comportamentos negativos (boca a boca negativo, ausência de frequência, abandono do varejista) por parte dos clientes. Quando os consumidores recebem este tratamento e percebem que a justiça foi feita, podem, inclusive, iniciar comportamentos positivos de recomendação do fornecedor.

Os estudos de Clemer e Schneider (1996) são citados por diversos autores, representando, assim, um marco no avanço na compreensão da relação entre as falhas nos processos e os entendimentos da justiça. Neste estudo, os pesquisadores avaliaram os efeitos da justiça na satisfação dos clientes, chegando à conclusão de que os processos de equidade (distributivos) são soberanos na percepção de justiça dos consumidores e possuem ancoragem

suficiente para suportar as outras dimensões da justiça (processual e interpessoal). Martinez-Tur et al. (2006), baseados nestes apontamentos, consideraram o processo de desconfirmação das expectativas (nível em que os resultados satisfazem ou não as expectativas intrapessoais dos clientes quando o desempenho da empresa é percebido isoladamente) e concluíram que a desconfirmação deve ser considerada como um preditor da insatisfação, por isto o forte apelo da equidade, mas que processos de relacionamento devem considerar e oferecer benefícios adicionais aos clientes, na busca por relacionamentos mais duradouros.

Diante dos levantamentos realizados sobre a importância da justiça percebida e a sua interação nos processos de lealdade em diversas situações de relacionamento entre clientes e empresas, o presente trabalho coloca os três tipos de justiça (distributiva, processual e interpessoal) como fatores influenciadores nos antecedentes da lealdade dos consumidores afetados por situações de recuperação de falhas no varejo. Os capítulos subsequentes deste estudo definem aspectos relativos à lealdade e à identificação dos antecedentes necessários para a sua construção, conforme as abordagens acadêmicas analisadas.

## **2.5 A lealdade dos consumidores**

Segundo Oliver (1999), lealdade é um comprometimento profundo em recomprar ou favorecer um produto ou serviço no futuro, evidenciado pela repetição da compra da marca ou do mesmo conjunto de marcas, mais direcionado ao movimento que às escolhas emocionais. Jones e Sasser (1995) conceituam a lealdade dos clientes como “o sentimento de ligação ou de afeto para com as pessoas de uma empresa, seus produtos e seus serviços”. Também baseados no aspecto do relacionamento, Singh, Sirdeshmukh (2000) definem lealdade como um comportamento que demonstra a intenção de manter e ampliar este relacionamento com o fornecedor de serviço.

No âmbito das operações comerciais, a lealdade é aferida diretamente pelas pesquisas de comportamento do consumidor, estando vinculada à relação direta entre os clientes e as organizações, sendo multifacetada e complexa. Este elo entre o cliente e o varejista varia conforme o tipo de serviços, estando sujeito a custos de mudança e sendo influenciado por uma multiplicidade de fatores específicos de cada setor comercial (PARENTE, 2000). Baseando-se neste argumento, e como já dito anteriormente, pode-se citar a importância da

pesquisa em ambientes comerciais participantes de setores competitivos que possuem amplitude de pontos de venda (neste caso o varejo de materiais de construção) que, por apresentarem baixos custos de mudança e alta concorrência, ficam suscetíveis às mudanças dos consumidores.

A importância da lealdade sob o aspecto financeiro apresenta diversos estudos que evidenciam que os processos de formação da lealdade do consumidor são reconhecidos como a causa de lucratividade e do bom desempenho organizacional em diversos setores econômicos (DAY, 1994). Opinião semelhante pode ser encontrada no trabalho de Reichheld e Sasser (1990), que destacam que, além da possibilidade de faturamentos superiores, uma maior lealdade dos clientes pode conduzir à redução dos custos de aquisição de novos consumidores e, assim, aos custos de manutenção dos negócios, promovendo um caminho menos tortuoso na busca pela lucratividade. Este posicionamento sobre a movimentação dos clientes posicionados como leais com a empresa é explicada pelo fato de que uma vez leais esses clientes são menos motivados a buscar novas alternativas de negócio; sendo assim, eles são mais resistentes à persuasão dos concorrentes e mais propensos a propagar a comunicação positiva boca a boca (DICK; BASU, 1994).

Segundo os estudos de Reichheld (2002), a lealdade é um importante fator causador de retenção de clientes e sua ausência, consequentemente, pode resultar em deserção desses clientes, sendo esta evidenciada pela taxa de clientes que abandonam a marca ou os produtos de uma organização.

Reichheld (2002) ressalta que existem diversos argumentos que relacionam os resultados da lealdade a ganhos de participação de mercado e à possibilidade de criar uma lucratividade sustentada. O autor ressalta, principalmente, que a lealdade estimula relacionamentos de longo prazo entre clientes e empresas, o que contribui para que a receita seja mantida por um longo período e para o aumento do volume de transações dos clientes pela repetição de compras. Desta forma, o custo de manutenção de contas atuais é inferior ao custo de aquisição de novos clientes. Reichheld (2002) cita os estudos de Jones e Sasser (1995), os quais afirmam que manter um cliente é menos custoso do que conquistar um novo e também que a lealdade captura uma parcela do orçamento do cliente, dificultando as investidas da concorrência e podendo, até mesmo, facilitar a opção de elasticidade de preço

ou prática de diferenciação (*premium pricing*), operações que proporcionam receita suplementar à empresa.

Ainda considerando esta retenção e reforçando o aspecto do risco de perda de clientes, Oliver (1999) cita que o risco de substituição de fornecedor do serviço é minimizado em face ao desenvolvimento da lealdade do consumidor; ou seja, quando o consumidor atinge a fase da lealdade por ação, a substituição somente ocorre pela percepção de que existe deterioração do desempenho do fornecedor ou por falha evidente do serviço. O autor identifica quatro fases do desenvolvimento da lealdade – cognitiva, afetiva, conativa e por ação – e seus diferentes pontos de vulnerabilidade, todos descritos no Quadro 7.

Quadro 7 – Fases da lealdade

FASE	VULNERABILIDADE IDENTIFICADA
<b>Cognitiva</b>	Percepção de que as características tangíveis (preços, qualidade, disponibilidade, entre outros) dos concorrentes são superiores, em função da comunicação veiculada. Busca por maior variedade.
<b>Afetiva</b>	Elevação da preferência por serviços da concorrência, possivelmente forjada por meio do imaginário e da associação.
<b>Conativa</b>	Mensagens persuasivas emitidas por concorrentes. Indução a novas experiências por meio de mecanismos como cupons, amostras e demais promoções nos pontos de venda. Percepção de deterioração do desempenho do fornecedor.
<b>Ação</b>	Falta de disponibilidade do produto e/ou falha no serviço, voluntária ou induzida por um concorrente. Percepção de deterioração do desempenho do fornecedor.

Fonte: Baseado nos estudos de Oliver (1999).

Segundo o estudo de Oliver (1999), a primeira fase é a lealdade cognitiva e se baseia nas características tangíveis (preço, qualidade, benefícios etc.) sobre o desempenho dos serviços. Essa primeira fase é conhecida como “crença na marca”, na qual as informações disponíveis para o consumidor indicam apenas a superioridade relativa do serviço em questão, perante demais concorrentes. Na fase seguinte, conhecida por lealdade afetiva, a atitude de compra do consumidor é impulsionada pela repetição de experiências satisfatórias na utilização do serviço em que o consumidor obteve êxito. Nesta fase, é inerente a comparação com as ofertas da concorrência. A terceira fase, chamada lealdade conativa, é estabelecida como o processo de formação da vontade de reutilizar um serviço por meio de um processo de aprendizagem, sendo fortemente influenciada por mensagens persuasivas emitidas pela concorrência. Na última fase do processo, temos a lealdade por ação e nesta fase as intenções

afloradas no estágio conativo são operacionalizadas em um comando interno que as prepara para uma ação afetiva. Desta maneira, o consumidor reutiliza, de forma indolente, o serviço já testado ou recompra o produto já conhecido de modo automático; assim, alguns consumidores chegam a superar obstáculos que possam impedir a ação. A vulnerabilidade nesta fase está na percepção do consumidor em perceber a deterioração nos serviços do atual fornecedor (OLIVER, 1999).

De forma complementar, Oliver (1999) ainda afirma que a lealdade não pode ser encarada apenas sob o prisma do comportamento dos clientes, mas também pelo aspecto psicológico de suas atitudes, pois a lealdade é multidimensional e pode ser definida como um comprometimento profundo em reutilizar um fornecedor de serviços no futuro, optando-se pela repetição da marca ou aquisição do mesmo conjunto de marcas. O conceito de lealdade não desconsiderar, entretanto, aspectos situacionais e/ou esforços de marketing que tenham potencial para causar um comportamento de troca. Sendo assim, diante desses levantamentos, podemos entender que existe evidência clara da lealdade nos aspectos comportamentais (repetição de compras) e atitudinais (pré-disposição em indicar e repetir comportamentos de compra).

Mediante estas ponderações, Dick e Basu (1994) ressaltam que estes fatores (comportamentais e atitudinais) não podem ser sempre vistos com a mesma intensidade. Os autores desenvolveram uma taxonomia que confronta a atitude do consumidor em relação a uma instituição (serviço, loja, marca etc.) e o seu respectivo comportamento de compra, assim apresentado na Figura 3.

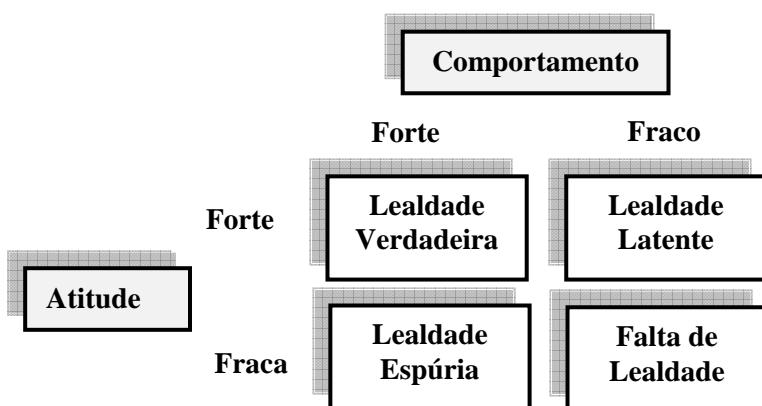


Figura 3 – Matriz da Lealdade  
Fonte: Baseado nos estudos de Dick e Basu (1994).

De acordo com a tipologia proposta por Dick e Basu (1994), são quatro as classificações da lealdade: a lealdade verdadeira quando a atitude é favorável e a recompra é consistente, a lealdade espúria (falsa) que ocorre quando o cliente compra regularmente (comportamento forte), porém, demonstra baixo comprometimento em termos de atitude, ou seja, não possui preferência, a lealdade latente que ocorre quando o cliente, apesar de demonstrar atitude forte apresenta baixo nível de recompra e, por fim, a falta de lealdade, que ocorre em situações quando os consumidores apresentam um baixo nível de preferência (atitude fraca) e de comportamento (frequência irregular de compras).

Segundo Dick e Basu (1994), existem outros fatores além da lealdade que influenciam o processo de decisão de compra do cliente, como preço e conveniência. Assim, consumidores que apresentam lealdade espúria podem estar propensos a substituir o fornecedor em face de melhores alternativas, enquanto consumidores que apresentam lealdade latente podem estar enfrentando barreiras de acesso ao produto ou serviço.

Em mercados com baixa diferenciação entre competidores, como alguns tipos de varejo, com alta volatilidade (variabilidade de fatores sociais e contextuais), heterogeneidade de fatores que influenciam a decisão de compra e com grande competitividade de preços existe clara dificuldade na formação de lealdade (DICK; BASU, 1994). Entretanto, ressaltam os autores que, nestes mesmos mercados, o esforço do fornecedor de negócios pode provocar uma melhoria na atitude do consumidor e prover relacionamento, resultando na formação da preferência e em uma contribuição significativa para manutenção da lealdade a longo prazo (DICK; BASU, 1994; JONES; SASSER, 1995).

A lealdade deve ser, portanto, medida conjuntamente pela repetição do comportamento de compra e pela intenção do consumidor em manter no longo prazo o relacionamento comercial com um fornecedor (ANDERSON et al., 1994; OLIVER, 1999; SHETH et al., 1999; SIRDESHMUKH et al., 2000). Conforme Dick e Basu (1994). Diante desta diferenciação (atitudinal e comportamental), é possível entender que isto representa uma maneira de desenvolver a capacidade de previsão de recompra, além de proporcionar aos gestores das organizações indicadores para a adoção e monitoramento das estratégias de retenção de clientes.

### 2.5.1 Lealdade comportamental

A Lealdade pode ser medida por meio de sua forma comportamental, determinada por indicadores como frequência e volume de compras (JONES; SASSER, 1995; SHETH et al., 1999). Entretanto, advertem os autores, as medidas comportamentais estão diretamente ligadas a fatores de indisponibilidade de produtos /serviços ou a falta de recursos financeiros por parte dos consumidores. Estes fatores podem influenciar tanto a taxa de frequência de compra de um produto ou de contratação de um serviço, quanto a quantidade dessa aquisição. Baseada nestes apontamentos, a Figura 4 apresenta o modelo de mensuração da lealdade comportamental.

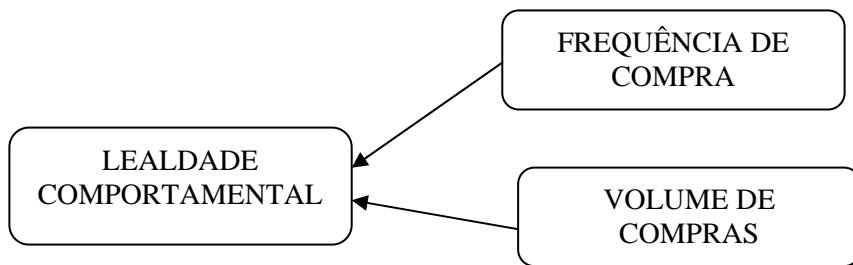


Figura 4 – Lealdade comportamental

Fonte: Desenvolvido pelo autor, baseado nos apontamentos de Jones e Sasser (1995) e Sheth, Mittal e Newman (1999).

Lopes (2007), em seu estudo sobre as escalas de qualidade de serviço (SERVQUAL versus Retail Service Quality), tomando por base os estudos de Oliver (1999) e Dubois et al. (1999), adaptou as escalas da lealdade comportamental para o ambiente varejista de materiais de construção civil, procurando adequá-las ao tipo específico de varejo, reforçando a posição já citada de Parente (2000) sobre a influência de múltiplos fatores específicos de cada setor comercial. Os aspectos da lealdade comportamental (frequência e volume) serão utilizados neste estudo para aferir o comportamento dos consumidores deste ramo de varejo.

### 2.5.2 Lealdade atitudinal

Segundo Sirdeshmukh et al. (2002), a lealdade atitudinal é definida como uma atitude positiva indicada pela predisposição do cliente em repetir a escolha de um serviço, estabelecendo, assim, um relacionamento com o fornecedor (reutilização), e pela percepção declarada do consumidor de que os benefícios desse relacionamento suplantam seus custos (tangíveis ou não), mesmo diante da disponibilidade de adquirir serviços substitutos ou alternativas convenientes (auto-declaração).

Sheth et al. (1999) afirmam que a atitude do consumidor em recomendar um produto ou serviço para amigos resulta em efeitos positivos de imagem e em comunicação positiva boca a boca que estimulam novos negócios (recomendação). A Figura 5 apresenta o modelo de mensuração da lealdade atitudinal.

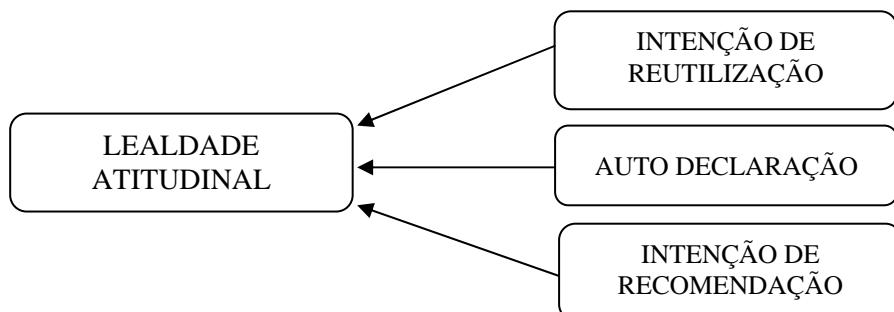


Figura 5 – Lealdade atitudinal

Fonte: Desenvolvido pelo autor, baseado nos apontamentos de Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) e Sheth, Mittal e Newman (1999).

Conforme exposto no capítulo sobre a lealdade, Oliver (1997) nos diz que a lealdade do consumidor não pode ser representada apenas pelo comprometimento da recompra de um produto/serviço, mas também pelas dimensões das suas atitudes (conativa – afetiva – conativa). Segundo este autor, para que seja possível detectar a lealdade verdadeira conforme explícito na matriz de Dick e Basu (1994) é necessário avaliar os afetos e as intenções do consumidor dentro da estrutura tradicional de suas atitudes.

Os aspectos relacionados às atitudes dos consumidores – intenção de reutilização, auto-declaração e intenção de recomendar – serão utilizados neste estudo, procurando entender o comportamento atitudinal dos mesmos neste ramo do varejo, após o processo de recuperação de falhas.

### **2.5.3 Fatores determinantes da lealdade dos consumidores**

Conforme citado no capítulo anterior sobre a dimensionalidade do construto lealdade, segundo Oliver (1999) pode-se compreender a importância, não só do comportamento dos clientes, mas também do aspecto psicológico de suas atitudes. Sendo assim, torna-se primordial o entendimento dos fatores que incidem sobre o relacionamento comum, transformando-o em um relacionamento de lealdade entre os clientes (receptores) e as empresas (fornecedores).

O processo de tomada de decisão em torno da escolha da empresa fornecedora é guiado por elementos de ordem mental que são construídos pelos clientes (GARBARINO; JOHNSON, 1999). A satisfação (OLIVER, 1997; DICK; BASU, 2004), a qualidade percebida (PARASURAMAN et al., 1988; DABHOLKAR et al., 1996), a confiança (GARBARINO; JOHNSON, 1999), o valor percebido (SIRDESHMUKH et al., 2002) e o custo de mudança dos consumidores na procura por novos fornecedores (BURNHAM et al., 2003) são, segundo estes autores, avaliações globais que permeiam o conhecimento e as experiências dos clientes com uma empresa, guiando as suas escolhas e as suas ações subsequentes.

Na literatura acadêmica, existem diversos estudos que abordam os fatores que incidem sobre as decisões dos consumidores. Dick e Basu (1994), em seu estudo, identificaram uma alta correlação entre a qualidade, a satisfação e a lealdade no setor bancário e em outros setores de serviço. De uma forma mais sintetizada, Reichheld e Schefter (2000) observaram que os condutores da lealdade irão variar para cada tipo de negócio e evoluirão ao longo do tempo, conforme o avanço dos relacionamentos entre fornecedores e receptores de serviços. Esta visão corrobora a opinião de Garbarino e Johnson (1999), segundo a qual a mudança de ênfase trazida pelo marketing de relacionamento tem ampliado a lista de variáveis que antecedem atitudes e comportamentos do consumidor e que existem várias formas de avaliações globais que podem ser inseparáveis, substituíveis, combináveis e redundantes.

Segundo Parasuraman et al. (1988), para que as empresas tenham sucesso e conquistem a lealdade de seus clientes, uma condição prévia é manutenção de seus serviços em um patamar elevado. Também sob um aspecto operacional, Burnham et al. (2003) citam que o fator do custo de mudança dos receptores possui um papel mais importante na intenção de troca de fornecedor do que a satisfação, deixando evidenciando a importância deste construto na construção da lealdade dos consumidores.

Com outra visão, Sirdeshmukh et al. (2002) estudaram a importância do valor percebido (benefícios e custos) dos consumidores na construção da lealdade dos clientes. Já Santos e Fernandes (2008) estudaram tanto o valor como o custo de mudança em um único trabalho, sob o prisma da influência da justiça sobre a satisfação e a confiança em um cenário de recuperação de falhas em aeroportos e concessionárias.

Este estudo pressupõe que os tipos de justiça percebida pelos consumidores devem ser considerados, pois são fatores influenciadores quanto aos antecedentes da lealdade dos consumidores para com os fornecedores. Como o lócus está situado em um ramo do varejo que apresenta baixas barreiras de saída para os consumidores e consideráveis níveis de serviço, o aspecto do custo de mudança e do valor percebido pelos consumidores também possui alta relevância na busca pela retenção destes. Diante do arcabouço teórico escolhido (marketing de relacionamento), a qualidade percebida, a satisfação e a confiança são construtos-chave na busca pela ampliação dos relacionamentos entre consumidores e fornecedores. Sendo assim, o presente estudo posiciona os tipos de justiça (distributiva, processual e interpessoal) como um construto influenciador sobre os importantes antecedentes da lealdade: a confiança, a qualidade percebida e a satisfação e considera que o valor percebido pelos consumidores e o iminente custo de mudança também representam papéis influenciadores no processo de busca por relacionamentos mais duradouros e a consequente formação da lealdade.

### **2.5.3.1 A satisfação**

Segundo Oliver (1999), é inevitável a consideração da satisfação como um papel relevante na construção do relacionamento com os consumidores. Porém, ressalta o autor, nesta relação os consumidores podem estar apenas satisfeitos ou, então, satisfeitos e leais.

Esta definição da satisfação e o seu relacionamento com a lealdade dos consumidores foi construída por fases e o Quadro 8 as apresenta segundo as ideias de Oliver.

Quadro 8 – Fases da relação entre a satisfação e lealdade

Fases	Conceitos
Fase 1	Primariamente foi entendido que a satisfação e a lealdade possuíam como base o mesmo conceito de definição; no entanto, são conceitos distintos, com características próprias;
Fase 2	Um segundo passo no conceito propôs que a satisfação faz parte do conceito da lealdade;
Fase 3	Na terceira fase, chegou-se à conclusão de que a satisfação faz parte da lealdade, mas não é o ingrediente fundamental para a sua obtenção;
Fase 4	A quarta fase apresentou o termo “lealdade final” como resultado da lealdade comum e da satisfação, porém, como na abordagem anterior, a satisfação sozinha não leva à lealdade;
Fase 5	Na quinta fase, pode-se concluir que a satisfação faz a lealdade, porém existe independência dos conceitos;
Fase 6	A satisfação é composta por diversas fases (manifestações) até chegar à obtenção da lealdade.

Fonte: Adaptado de Oliver (1999).

Em outro estudo, Oliver (1980) mostra que o construto da satisfação também pode ser visto sob o prisma da desconfirmação das expectativas. Segundo o autor, as expectativas dos consumidores representam um conceito central na avaliação do nível de satisfação, porque, nas suas muitas variações (expectativa em relação aos atributos do produto ou serviço, em relação ao resultado final etc.), proporcionam um padrão para julgamentos futuros a respeito do desempenho do produto ou serviço. Essas variações expõem as dificuldades conceituais e de nível da satisfação, pois o pesquisador normalmente não sabe qual o grau de abstração, qual o nível de desejo, qual o nível de certeza e quais os objetos de comparação que cada consumidor possui no momento da compra (OLIVER, 1980).

Diante desses processos de relacionamento entre a satisfação e a lealdade, Gastal (2005) explica que as fases das lealdades cognitiva, afetiva, conativa e de ação (Quadro 7, p. 55) podem ser vistas como variantes da lealdade final que só será considerada se também o determinismo pessoal do consumidor por produtos ou serviços for desenvolvido. Este determinismo de consumo é também encontrado nos estudos realizados por Lam et al. (2004), que enfatiza a satisfação como um componente-chave do relacionamento a longo prazo entre

compradores e fornecedores de serviços; pela obtenção da satisfação o cliente se torna motivado para repetir a compra e recomendar o fornecedor para outros clientes potenciais (LAM et al., 2004).

Uma observação interessante sobre a satisfação e que deve ser considerada está na afirmação de Oliver (1997, p.91): “Consumidores que não estão dispostos a avaliar o desempenho do produto ou serviço, devido a uma falta de motivação ou falta de habilidade, podem simplesmente contar com suas expectativas prévias nos seus julgamentos de satisfação”.

Mais voltado ao tema objeto deste estudo, pode-se encontrar em Smith et al. (1999) um trabalho específico sobre a satisfação, os tipos de justiça e a recuperação de falhas no varejo. Neste experimento realizado em hotéis e restaurantes, os consumidores foram convidados a emitir as suas opiniões diante das falhas ocorridas e da influência dos tipos de justiça na construção da sua satisfação. A Figura 6 apresenta o modelo estudado por Smith et al. (1999)

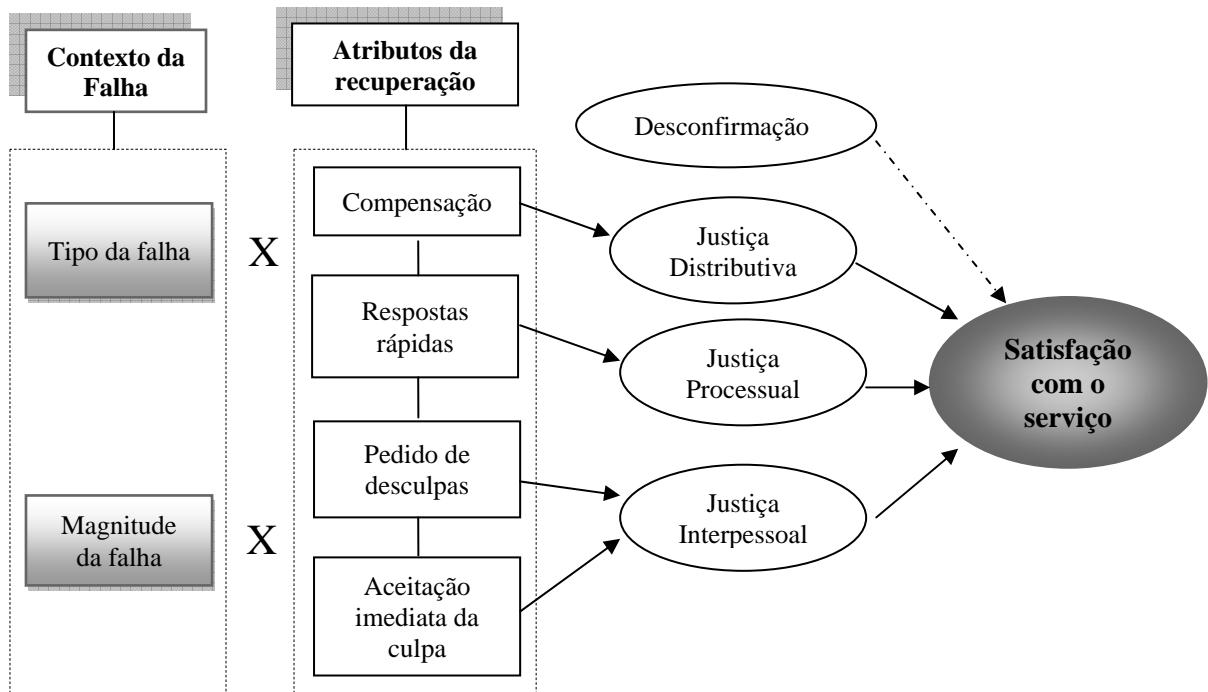


Figura 6 – Dimensões da satisfação

Fonte: baseado no estudo de Smith et al. (1999).

No estudo de Smith et al. (1999), os clientes foram convidados a responder indagações sobre o contexto da falha (tipo de falha e magnitude) de determinado atributo de recuperação experimentado (compensação, respostas rápidas, pedidos de desculpa e aceitação imediata da culpa). Diante deste cenário, foram testadas as respostas dos participantes e o nível de cada tipo de justiça.

Os resultados encontrados neste experimento mostraram que a não inclusão da influência dos tipos de justiça na avaliação das reclamações dos consumidores pode levar as empresas a conclusões inadequadas, limitando, assim, o poder explicativo da satisfação dos clientes perante os contextos (tipo e magnitude) da falha. Segundo os autores, basear-se apenas na desconfirmação das expectativas de satisfação dos clientes pode levar a organização a cometer erros na gestão da qualidade. Os resultados obtidos no experimento sugerem esta conclusão ao verificarem que os clientes estavam mais insatisfeitos devido à inoperância dos funcionários no processo de recuperação (justiça processual), do que com as falhas da operação de resultado que fomentaram a reclamação e a desconfirmação das expectativas (SMITH et al., 1999).

A importância da satisfação na construção dos relacionamentos e a influência dos tipos de justiça na avaliação da satisfação dos clientes que reclamaram colocam este conceito como um importante antecessor da lealdade a ser investigado.

### **2.5.3.2 A qualidade percebida**

Segundo Gummesson (1997), a Escola Nórdica de Serviços contribuiu com o desenvolvimento do modelo da qualidade percebida total, gerada em função de duas dimensões, sendo a primeira o impacto do resultado ou da solução técnica, ou seja, o que o cliente recebe, e a segunda, o impacto adicional, baseado na percepção do cliente das várias interações com a empresa.

A primeira dimensão da qualidade é, algumas vezes, denominada qualidade técnica do resultado ou solução, serviço central provido, enquanto a segunda dimensão é chamada qualidade funcional do processo de interação (relacionamento) e refere-se ao modo como o serviço é provido (GRÖNROOS, 1982). Segundo o autor, quando muitas empresas podem

prover uma qualidade técnica similar, administrar os processos de interação (relacionamento), torna-se imprescindível também da sob a perspectiva da percepção da qualidade.

Em relação ao primeiro objetivo, a qualidade técnica, quando um serviço está disponível em diversos fornecedores, como um banco ou uma escola, por exemplo, as vantagens competitivas são obtidas, em grande parte, por meio do preço e da qualidade de serviços entregues ao consumidor. A qualidade do serviço oferece uma das melhores oportunidades para diferenciar um serviço ou um negócio em um mercado competitivo (CONGRAM; FRIEDMAN, 1991).

Quanto ao segundo objetivo, a qualidade funcional, Grönroos (1995) defende que a qualidade não está diretamente relacionada ao aumento de custos, mas no que pode representar este aumento para os consumidores, caso a operação não esteja bem dimensionada e/ou executada.

Congram e Friedman (1991) alegam que a qualidade está intimamente ligada à eficiência e à produtividade. Para eles, entregar serviços de forma eficiente evita a insatisfação dos consumidores, bem como custos financeiros e humanos para reparar os danos causados. Já para Reidenbach e Sandifer (1990), a qualidade de serviços não está somente relacionada com a satisfação do consumidor, mas também orientada à conquista de dois objetivos principais: atrair e reter os consumidores, disputando-os em um ambiente competitivo.

Gonçalves et al. (2009) afirmam que a qualidade percebida utiliza raciocínio similar ao da satisfação, pois utiliza fundamentos presentes na desconfirmação das expectativas sobre a performance de um serviço. Porém, os autores ressaltam que a diferença entre estes construtos é que a satisfação seria o resultado da avaliação que o consumidor possui de uma transação específica, enquanto a qualidade percebida é, geralmente, vista como uma atitude, ou seja, a avaliação global que o consumidor possui de uma oferta de serviço ou, no caso deste estudo, da forma como ocorreu a operacionalização de sua reclamação.

O índice de satisfação de clientes americanos (*American costumer satisfaction index - ACSI*) representa um tipo de medição de resultados de empresas, indústrias, setores econômicos e economias nacionais baseados no marketing. Ele é orientado para a qualidade e

para o valor, sendo utilizado nos EUA para conduzir estudos de *benchmarking*. Neste modelo, a qualidade percebida ocupa, junto da expectativa e do valor percebido, papel de antecedente da satisfação e, consequentemente, da lealdade dos consumidores (FORNELL et al., 1996), conforme representado na Figura 7.

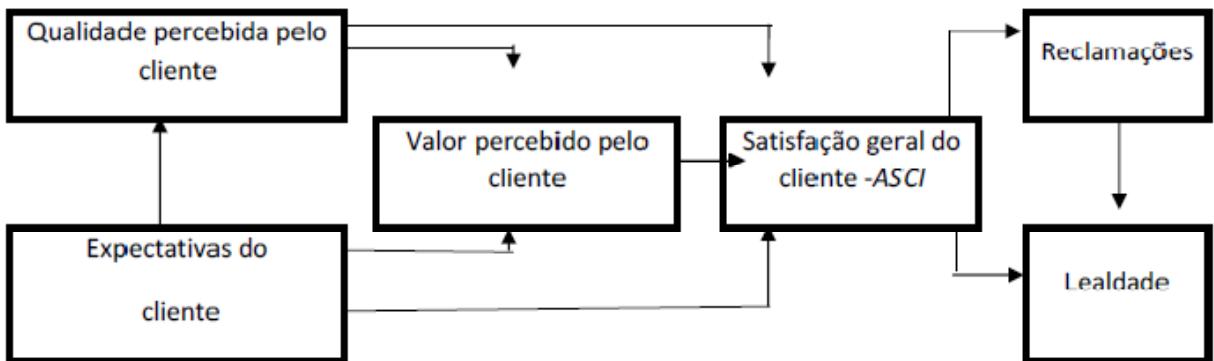


Figura 7 – Posicionamento da qualidade no modelo (ACSI)

Fonte: Baseado em Fornell et al. (1996).

Neste modelo, a qualidade percebida pelos consumidores influencia diretamente o valor percebido e a satisfação dos clientes, a qual, por sua vez, afeta as reclamações e a lealdade, sendo, porém, influenciada pelas expectativas dos clientes, o que também influencia estes processos (FORNELL et al., 1996). Sendo assim, pode-se entender que a expectativa de qualidade dos clientes perante os fornecedores influencia também outros antecedentes de sua lealdade.

Esta relação entre a qualidade percebida dos clientes e outros antecedentes da lealdade possui certas distinções, conforme encontrado em Siqueira (2006). Segundo o autor, alguns pesquisadores explicam a distinção entre a qualidade percebida nos serviços prestados e a satisfação dos clientes, sendo esta uma avaliação passageira, específica de uma transação. Por outro lado, a qualidade percebida do serviço é uma atitude formada por uma avaliação global de um desempenho em longo prazo. O autor ainda revela não ter dúvidas que esses dois conceitos são interligados, mas salienta que a relação entre eles é obscura devido à dificuldade em atestar qual dos dois construtos leva a quem, pois existem alguns estudiosos que acreditam que a satisfação do cliente leva à qualidade de serviço percebida, enquanto outros, conforme o

modelo ACSI, atestam que a qualidade primeiramente impulsiona a satisfação (SIQUEIRA, 2006).

Baseados no paradigma descrito, Cronin e Taylor (1992) explicam que a lógica para esse posicionamento consiste nas percepções que os consumidores têm da qualidade do serviço de uma empresa com a qual não têm experiência anterior. Estes clientes, portanto, se baseiam nas suas expectativas prévias como consumidores. Os encontros subsequentes com a empresa fazem o consumidor passar pelo processo de desconfirmação, reconsiderando ainda mais as percepções da qualidade do serviço; após esses encontros a empresa gera reconsiderações ou, então, reforça as percepções da qualidade previamente estabelecidas. Em caso contrário, as percepções reconsideradas modificam futuras intenções de compra do cliente (CRONIN; TAYLOR, 1992).

Para que a avaliação da qualidade seja percebida pelos receptores dos serviços, é necessário que a empresa transmita um conjunto consistente de experiências satisfatórias aos mesmos, propiciando, assim, uma avaliação de alta qualidade. Para isto, toda a organização deve estar concentrada na tarefa de entender as necessidades desses consumidores em detalhes, desse modo buscando aprimorar os modelos operacionais da empresa (CRONIN; TAYLOR, 1992).

Dabholkar, Thorpe e Rentz (1996), com uma visão mais direcionada às lojas de varejo, expandem o pensamento, afirmando existir diversos fatores que contribuem para a análise de qualidade dos consumidores, tais como a amplitude das lojas, a facilidade dos próprios consumidores adquirirem a mercadorias de forma autônoma, o contato com os funcionários da empresa e o processo de devolução/troca de produtos da empresa, que influenciam a percepção da qualidade dos consumidores de forma satisfatória.

Segundo Parasuraman et al. (1985), a relação entre a expectativa do serviço prestado e a satisfação do cliente com a qualidade do serviço possui uma estrutura mais complexa, na qual as dimensões da qualidade dos serviços influenciam a percepção de serviços esperados e recebidos, que por sua vez são influenciadores diretos no julgamento da qualidade percebida dos consumidores. Os autores explicam que, quando o serviço esperado é menor que serviço percebido ( $ES < PS$ ), a avaliação de qualidade tende a ser excepcional por parte dos clientes. Quando estes parâmetros se mostram iguais ( $ES = OS$ ), a qualidade é tida como satisfatória e as expectativas dos consumidores foram atendidas; porém, quando o serviço esperado mostra-

se maior que o serviço percebido ( $ES > PS$ ), a qualidade é tida como inaceitável pelos consumidores. A Figura 8 apresenta as dimensões da qualidade, segundo Parasuraman et al. (1985).

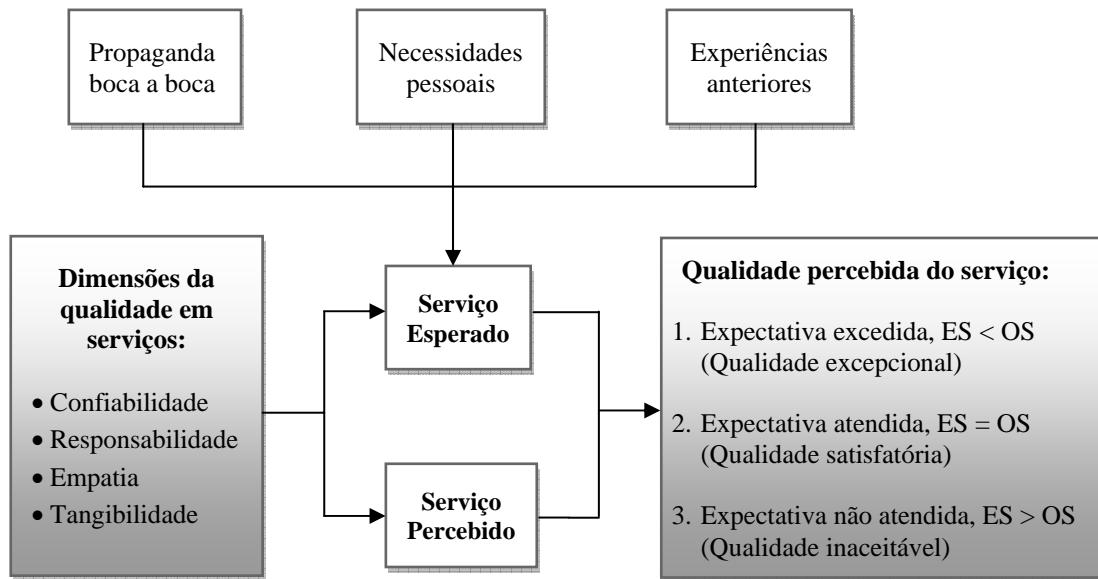


Figura 8 – Dimensões da qualidade

Fonte: Baseado em Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985).

Grönroos (1995) define que uma boa qualidade percebida é obtida quando a qualidade experimentada atende às expectativas do cliente, ou seja, à qualidade esperada. Assim, o processo de avaliação da qualidade do serviço que o cliente faz provém, exclusivamente, de suas expectativas (qualidade esperada) e de sua percepção do serviço (qualidade experimentada). Parasuraman et al. (1988) utilizam este preceito quando afirmam que uma abordagem apropriada para mensurar a qualidade dos serviços oferecidos é medir a diferença entre as expectativas e a percepção dos consumidores acerca do desempenho dos serviços da empresa, ou seja, a qualidade percebida.

No contexto proposto neste estudo, o de recuperação de falhas no varejo, encontramos no trabalho de Blodgett et al. (1995) uma ancoragem extremamente significativa que alerta que muitos consumidores realizam as suas compras baseados não apenas no nível de serviço prestado no momento da venda, mas também no nível de serviço pós-venda que o mesmo

espera receber, no caso de surgir um problema. O autor relata que em muitas lojas de varejo dos Estados Unidos os consumidores sabem que, caso encontrem um problema, o varejista irá trocar o produto, refazer o serviço ou restituir o dinheiro sem fazer perguntas. Com este apontamento, o autor enriquece o conceito de lealdade ao afirmar que entre dois varejistas distintos irá reter o cliente aquele que for observado como de qualidade também nos processos de pós-compra (BLODGETT et al., 1995). Em consonância com este estudo, Goodwin e Ross (1990), em uma pesquisa anterior, já perfilavam a qualidade percebida dos clientes com os processos operacionais falhos dos varejistas, ao dizerem que a maneira como os vendedores respondem às reclamações dos clientes influencia diretamente as escolhas de varejistas e prestadores de serviço, apontando ser este um aspecto importante dos serviços aos clientes.

Diante dessas abordagens apresentadas e da estreita relação entre a qualidade e a lealdade dos consumidores, esta última será um dos construtos que serão investigados nesta pesquisa.

### **2.5.3.3 A confiança**

A confiança como um importante fator para conceituar processos de relacionamento de longo prazo entre consumidores e fornecedores é um fator extremamente citado nos estudos de marketing (MORGAN; HUNT, 1994; TAX et al., 1998; GARBARINO; JOHNSON, 1999; PRADO, 2004). A crescente importância e evolução dos conceitos do marketing de relacionamento aumentaram o interesse dos pesquisadores sobre a importância do papel da confiança na promoção de relações duradouras entre consumidores e as empresas (SIRDESHMUKH et al., 2002).

Dowling e Staelin (1994) associam a confiança do consumidor aos riscos que o mesmo encontra ao adquirir produtos e serviços de determinado fornecedor, classificando-os em dois tipos: risco de categoria, associado ao produto ou categoria de serviço, e risco específico, associado a uma marca específica ou a um fornecedor específico. Os autores explicam que, quando o risco específico é alto, isto significa que existe grande desconfiança dos consumidores com o fornecedor de serviços; porém, em posição inversa, quando o risco de categoria também for alto, existe a tendência do consumidor em estreitar o seu

relacionamento com o fornecedor, devido à pouca confiabilidade específica no serviço/produto, independente do fornecedor.

Gronrös (2000, p. 37) conceitua a confiança como o nível do relacionamento proposto entre consumidores e fornecedores, ou, mais especificamente, “a expectativa de uma parte de que a outra parte se comportará de uma maneira previsível em uma dada situação”.

Reichheld e Schefter (2000) observam que, para ganhar a lealdade dos clientes, você deve primeiro ganhar sua confiança. Os autores ainda salientam que, apesar da importância incontestada da construção de confiança nas relações entre as empresas e os consumidores, poucos estudos examinaram os comportamentos da empresa e as práticas que constroem ou destroem a confiança dos consumidores ou os mecanismos pelos quais esses comportamentos e práticas contribuem para melhoria de confiança ou para o seu esgotamento. Portanto, existem evidências suficientes sobre a importância das questões de confiança para os resultados relacionais, sendo que as diferenças fundamentais permanecem na compreensão dos fatores que constroem ou destroem a confiança dos consumidores e os mecanismos que podem explicar o processo de reforço ou, então, de esgotamento nas relações entre as empresas e os consumidores.

Sirdeshmukh et al. (2002) explicam que três fatores influenciam a formação da confiança nos consumidores, fatores situacionais e contextuais, fatores conativos de especificação e fatores ligados aos aspectos lineares do *continuum*. O Quadro 9 apresenta estes fatores e suas características e descrição.

Quadro 9 – Fatores influenciadores da confiança

CONFIANÇA		
FATORES	CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO
Fatores situacionais e contextuais	Nível de ambiguidade no desempenho do fornecedor	As avaliações dos consumidores sobre o desempenho do prestador de serviço se baseiam na vulnerabilidade contextual.
	Nível de consequência	O desempenho do serviço do fornecedor gera resultados significativos, aumentando o valor entregue ao receptor.
	Nível de interdependência	A participação ativa dos consumidores no processo de trocas aumenta a congruência de valores com o fornecedor de serviços.
Fatores conativos de especificação	Nível de precisão	Se um consumidor afirma “Eu confio em meu prestador!”, falta elucidar qual o nível desta confiança e o grau de diferenciação perante os outros consumidores.
Fatores lineares do <i>continuum</i>	Nível de elasticidade	O construto está sedimentado entre dois extremos distintos e assimétricos: a confiança e a desconfiança.

Fonte: Desenvolvimento do autor, baseado no estudo de Sirdeshmukh et al., (2002).

Mediante a importância da confiança da lealdade comportamental dos usuários de serviços/produtos, Doney e Cannon (1997) apresentaram, em seu estudo, uma análise que demonstra que os clientes podem confiar na empresa fornecedora de serviços, em seu contato (vendedor) ou ao mesmo tempo em ambos, formatando, assim, um processo de comprometimento para futuras intenções de compra. Diante da confiança gerada, ocorreu um processo de estreitamento do relacionamento do receptor de serviços com o contato da empresa fornecedora e com as próprias particularidades operacionais (funcionários, processos, etc.) deste fornecedor, criando, assim, aspectos importantes de relacionamento entre as partes que possibilitam aos compradores anteciparem o negócio com a empresa fornecedora no futuro. Estes resultados indicam a extensão de que a confiança influencia os relacionamentos de longo prazo, enfatizando a importância do construto nas políticas de marketing de relacionamento (DONEY; CANNON, 1997).

Opinião semelhante pode ser encontrada nos levantamentos de Sirdeshmukh et al. (2002). Neste importante estudo, os autores procuraram analisar as trocas relacionais entre os fornecedores e consumidores sob os aspectos das relações operacionais das empresas e os vínculos pessoais gerados pelo contato da equipe de atendimento. Os resultados encontrados

no estudo corroboram os apontamentos citados por Doney e Cannon (1997) e têm sua contribuição ao afirmam que, se um fornecedor de serviços atua de maneira a construir laços de confiança com o consumidor, estará diminuindo o risco percebido e permitindo que o mesmo faça previsões mais positivas sobre os comportamentos futuros da empresa.

Além dos papéis da confiança e da lealdade, Oliver (1999) descreve a satisfação como sendo um estado temporal de pós-uso que decorre de situações de experiência de consumo (única ou repetida) que refletem como um produto / serviço supriu seu propósito perante as expectativas do receptor. Desta forma, a satisfação é entregue ao consumidor pelo prestador (empresa). A lealdade, ao contrário, representa um estado de preferência duradouro que parte de uma postura determinada pelo estado de confiança do cliente para com a empresa.

Esta importância dos construtos no relacionamento com os clientes também é citada por Garbarino e Johnson (1999), que salientam que, enquanto a satisfação medeia as intenções dos clientes com pouco relacionamento (baseados nas transações) com a empresa, nas interações dos clientes que possuem forte relacionamento (baseados nas relações) esta intersecção é realizada pela construção do comprometimento e da confiança entre as partes.

Assim como Morgan e Hunt (1994) e Garbarino e Johnson (1999) identificaram a importância da confiança nos aspectos do marketing e nos relacionamentos com os consumidores, no arcabouço teórico nacional, são relevantes os apontamentos de Prado (2006), que analisa o relacionamento em longo prazo entre supermercados e seus clientes e verifica que os resultados também mostraram que a confiança no parceiro de relacionamento tem uma relação positiva com a lealdade ao seu fornecedor de serviços.

Prado (2006), em seu artigo, sob um ponto de vista teórico dos processos investigativos de marketing de relacionamento, argumenta a importância de tratar da integração das teorias referentes à satisfação do consumidor, como a confiança no parceiro de trocas e a lealdade dos consumidores. Diante destes apontamentos, a confiança dos consumidores será um dos antecedentes da lealdade que será investigada.

#### **2.5.3.4 O valor percebido**

A partir da década de 90, com o avanço dos estudos sobre o marketing de relacionamento, a literatura acadêmica começou a enxergar o valor percebido pelos consumidores como uma variável chave para explicar os relacionamentos de longo prazo e o comportamento de lealdade dos consumidores (SCHWAB, 2009). Uma definição tradicionalmente utilizada do termo valor pode ser encontrada em Zeithaml (1988, p. 14): “valor percebido é a avaliação geral pelo consumidor da utilidade de um produto baseado em percepções do que é recebido e do que é dado”.

Considerando um posicionamento mais voltado para o resultado do relacionamento entre as partes, Sirdeshmukh et al. (2002) afirmam que o valor é definido como a percepção do consumidor dos benefícios menos os custos de manutenção de um relacionamento contínuo com um fornecedor de serviços. Lam et al. (2004) evidenciam esta importância ao afirmarem que os consumidores podem permanecer leais a uma empresa se sentirem que estão recebendo um maior valor de uma determinada empresa em relação a seus concorrentes.

Segundo Sirdeshmukh et al. (2002), os consumidores apresentam diferentes percepções de confiança perante as práticas/políticas operacionais e diante dos comportamentos relacionais dos funcionários da empresa, impactando no valor percebido e na lealdade. Os autores ainda esclarecem que as práticas percebidas como fatores de comportamento da confiança não podem ser equivalentes ao efeito de depleção de outros fatores menos positivos.

A Figura 9 ilustra a relação entre a confiança, o valor e a lealdade encontrada no estudo de Sirdeshmukh et al. (2002).

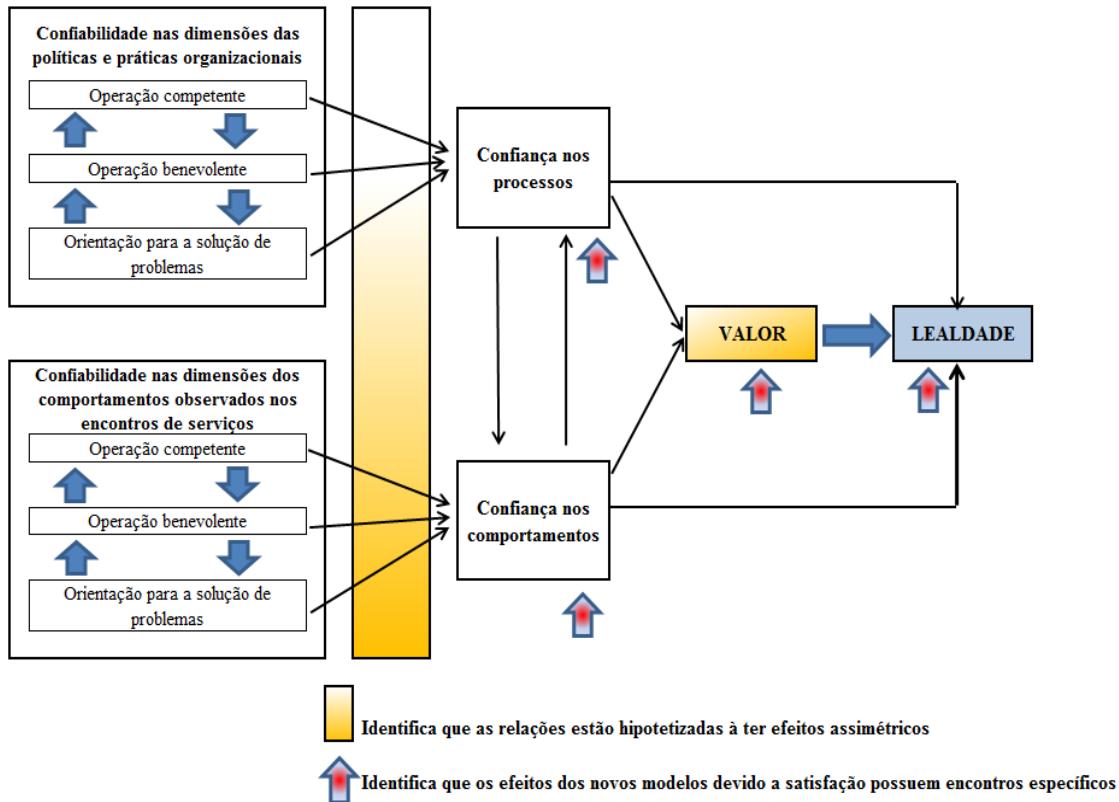


Figura 9 – Relação entre a confiança, o valor e a lealdade

Fonte: Baseado nos estudos de Sirdeshmukh; Singh e Sabol, (2002).

Neste estudo aplicado em varejos de vestuários e empresas de aviação civil, os autores basearam-se na dimensão das políticas e práticas organizacionais e nas dimensões operacionais de comportamento que ocorrem nos encontros transacionais contínuos. Esta duas dimensões foram avaliadas de forma a entender o seu impacto na confiança e no valor dos consumidores nos dois tipos de varejo, bem como a importância de cada um desses conceitos na formação da lealdade dos clientes. Por meio de hipóteses, foram analisadas ações voltadas diretamente ao consumidor, guiadas ou identificadas pelas metas de relacionamento que elas buscam atingir, seja por ações do conhecimento de que as metas múltiplas, muitas vezes conflitantes, podem ocorrer, desde que geradoras de confiança e valor; e ações que promovam o entendimento da hierarquia das metas conforme a sua importância (superiores e inferiores), facilitando o juízo de como os consumidores se comportam na busca por maiores níveis de relacionamento (SIRDESHMUKH et al., 2002).

Sirdeshmukh et al. (2002) afirmam que as metas maiores (superiores) são os estados finais desejados pelos consumidores, enquanto que as metas menores (inferiores) significam

apenas os relacionamentos operacionais característicos de transações simples e descomprometidas com a adição de valores ao consumidor. Enquanto os efeitos das dimensões de comportamento possuem hipoteticamente assimetria na confiança que gera valor e lealdade ou diretamente na lealdade dos consumidores, a confiança nas políticas e práticas organizacionais traduz exatamente o contrário, gerando relacionamentos contínuos de valor e de lealdade ou diretamente de lealdade.

A postulação prévia de conceitos desses pesquisadores propusera, primeiramente, que a confiança gerava efeito direto e benéfico na lealdade dos consumidores, além de atuar como uma produção condicionada de valor aos consumidores, e, em segundo lugar, que o valor possuía efeito dominante nos conceitos da lealdade dos consumidores e atuava como fator chave na relação entre a confiança e a lealdade desses (SIRDESHMUKH et al., 2002).

Os resultados confirmaram que, no ambiente da pesquisa (varejo de vestuário), o valor apresentou maior incidência de mediação na confiança e na lealdade nas operações comportamentais, do que nas práticas e políticas organizacionais com condição significativa de gerar lealdade nos consumidores. No ambiente da aviação civil, o efeito do valor percebido pelos consumidores, apesar de significativo, não foi dominante, fato que ocorreu com a confiança que, apesar de se destacar nos dois tipos de operação (processos e comportamentos), não foi capaz de gerar valor substancial para a construção da fidelidade dos consumidores (SIRDESHMUKH et al., 2002).

Gronrös (2000, p. 39), em seu estudo, concorda com este posicionamento quando diz que os clientes que são mais voltados para o relacionamento apreciam mais a existência da confiança e do compromisso, do que aqueles que ficam apenas satisfeitos com as trocas convencionais que ocorrem em um relacionamento tipicamente transacional. A existência da confiança e do compromisso com um parceiro de negócios gera a percepção de valor no relacionamento e, como consequência, a lealdade dos consumidores (GRONRÖOS, 2000).

Diante da pesquisa analisada e da importância reconhecida do valor percebido na construção da lealdade dos consumidores, este será um dos construtos intervenientes que serão analisados neste estudo.

### 2.5.3.5 O custo de mudança

A ocorrência de custos para o cliente no processo de trocas de determinado fornecedor de serviços desestimula o indivíduo a seguir em frente (GONÇALVES, 2009). Em relacionamentos comerciais, existem custos de natureza diversificada, reunindo despesas tangíveis e intangíveis que tornam a troca de fornecedor mais dispendiosa. O autor se utiliza deste argumento para exemplificar o custo de mudança como uma importante barreira de saída na relação de lealdade dos consumidores com as empresas. Esta importância é também explicada nos estudos de Gastal (2005), quando explana que esta relação possibilita que as empresas entendam o nível de poder que estas possuem sobre a recompra dos seus serviços pelos seus consumidores.

Os custos de mudança podem ser definidos como um custo único que os clientes associam ao processo de mudança de um fornecedor para outro, os quais eles não incorreriam se permanecessem com o fornecedor do momento (BURNHAM et al., 2003; LEE et al., 2001).

No arcabouço acadêmico, existem diversos trabalhos sobre a existência dos custos de mudança como um antecedente importante que pode ser manipulado pelas empresas na busca por um relacionamento mais duradouro. Diversos são os estudos sobre o tema em diferentes setores e ramos comerciais: telefonia celular brasileira (GASTAL, 2005), telefonia celular francesa (LEE et al., 2001), cartão de crédito americano e ligações à longa distância (BURNHAM et al., 2003). Nestes estudos, os autores evidenciaram a efetividade dos programas estratégicos implantados, exclusivamente, por empresas que procuram aumentar os custos de mudança, visando a retenção de seus consumidores.

Segundo Burnham, Frels e Mahajan (2003), os clientes podem não trocar de fornecedor por terem um custo de mudança alto ou mesmo difícil de ser compreendido, devido à dificuldade de informações propiciada pelo setor ou ramo de negócio, ou, então, por causa do custo de avaliação que a troca de fornecedor lhe causaria diante dos benefícios perdidos, por exemplo, milhagens em cartão de crédito, pontos para desconto em programas de relacionamento etc.

Os clientes também podem deixar de trocar de fornecedores motivados pelo custo de risco econômico e/ou pelo custo de perdas monetárias, nos quais a quantia de dinheiro investido e o *mix* de produtos/serviços encontrados na empresa atual representam um alto envolvimento e estão diretamente relacionados com os ganhos financeiros ou outras remunerações que os clientes precisam ou utilizam para manter o seu negócio (BURNHAM; FRELS; MAHAJAN, 2003). O Quadro 10 exemplifica o estudo de Burnham et al. (2003) que estabelecem uma tipologia de antecedentes e consequências dos custos de mudança, tratando-os como uma “lealdade passiva” empregada pelas empresas em relação a seus consumidores.

Quadro 10 – Tipologia dos Custos de Mudança

GRUPO	TIPO DE CUSTO	DESCRIÇÃO
<b>Custo de Mudanças de Procedimento</b>	Custos de risco econômico	São os custos de aceitar a improbabilidade de um possível resultado negativo, ligados ao desempenho, risco financeiro e risco de conveniência.
	Custos de avaliação	São os custos relacionados ao desperdício de tempo e ao esforço necessário para buscar e avaliar alternativas de mudança de fornecedor, seja na busca de informações ou no processamento mental para estruturar, analisar e chegar a uma conclusão.
	Custos de aprendizagem	São os custos relacionados ao tempo e ao esforço despendido para aprender a usar o novo produto ou serviço com eficácia, quando existe a necessidade de investimentos para se adaptar ao novo fornecedor.
	Custos de inicialização	São os custos relacionados ao tempo e ao esforço necessário para o desenvolvimento de um novo relacionamento com um novo fornecedor ou para a instalação de um novo produto.
<b>Custo de Mudanças Financeiras</b>	Custos de perdas de benefícios	São os custos relativos à perda de possíveis benefícios financeiros (programa de pontos, cartão fidelidade, descontos etc.), que não são fornecidos para novos clientes.
	Custos de perdas monetárias	São os custos iniciais que ocorrem com a mudança de fornecedor, que não estão relacionados diretamente com a compra de produtos / serviços, mas com as taxas de adesão ou matrículas para novos clientes.
<b>Custo de Mudanças Relacionais</b>	Custos de perdas de relacionamento pessoal	São os custos de perda afetiva devido à quebra de laços pessoais que tenham sido forjados ao longo do tempo com as pessoas da empresa com as quais o cliente interage.
	Custos de perdas de relacionamento com a marca	São os custos de perda afetiva com a marca devido à quebra de identificação que havia sido formada pelo cliente com determinada marca ou com uma organização.

Fonte: Adaptado pelo autor, baseado nos estudos de Burnham et al. (2003) e Gastal (2005).

Gastal (2005), se baseando no estudo de Burnham et al. (2003), também explica que os custos de risco econômico, avaliação, aprendizagem e inicialização demandam a incerteza do consumidor em aceitar resultados não convenientes, a perda de tempo e os novos esforços na busca por um novo fornecedor, constituindo um grupo chamado de custos de mudança de procedimento. Os custos relacionados com os insumos financeiros – perdas de benefícios e perdas monetárias – são os custos tangíveis e são conhecidos como custos de mudanças financeiras. Os custos de perdas de relacionamento pessoal e de relacionamento com a marca estão relacionados à quebra de laços relacionais que ocasionam o desconforto psicológico ao consumidor optante por um novo fornecedor e estão alocados no grupo de custos de mudanças relacionais (GASTAL 2005).

Os estudos de Burnham et al. (2003) apontam que os custos de mudança possuem uma maior significância na intenção de troca de um fornecedor de serviços do que a própria satisfação, ressaltando a sua importância na construção da lealdade. Esta opinião contraria a formada por Jones et al. (2000), que coloca a satisfação como foco primário e o custo de mudança como secundário, na formação da lealdade. Uma ponderação importante para a inclusão do custo de mudança como um determinante da lealdade encontra-se na opinião centralizada de Lam et al. (2004), que ressaltam não existir diferença significativa entre a satisfação e os custos de mudança na construção da lealdade. Diante destes apontamentos, neste estudo, o custo de mudança será um dos construtos analisados como interferente no processo de lealdade dos consumidores.

## **2.6 O ambiente da pesquisa: o comércio varejista**

Segundo o último relatório finalizado da PAC (Pesquisa Anual do Comércio), realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e estatística (IBGE), em 2008 o país possuía 1,4 milhão de empresas comerciais em funcionamento. Essas empresas empregavam um total de 8,2 milhões de trabalhadores no setor que receberam um montante de R\$ 83,1 bilhões em salários e remunerações diversas. Todo este movimento financeiro foi proporcionado por uma receita líquida operacional de R\$ 1,45 trilhão.

O relatório anual de pesquisas do comércio, divulgado pelo IBGE, tem como objetivo expor as características estruturais básicas e a representatividade financeira do comércio no

país. Para isto, o setor é dividido em três grandes divisões: o comércio de veículos e peças, o comércio por atacado e o comércio varejista. O Gráfico 1 apresenta os principais dados comparativos e a participação percentual de cada divisão pesquisada pelo IBGE.

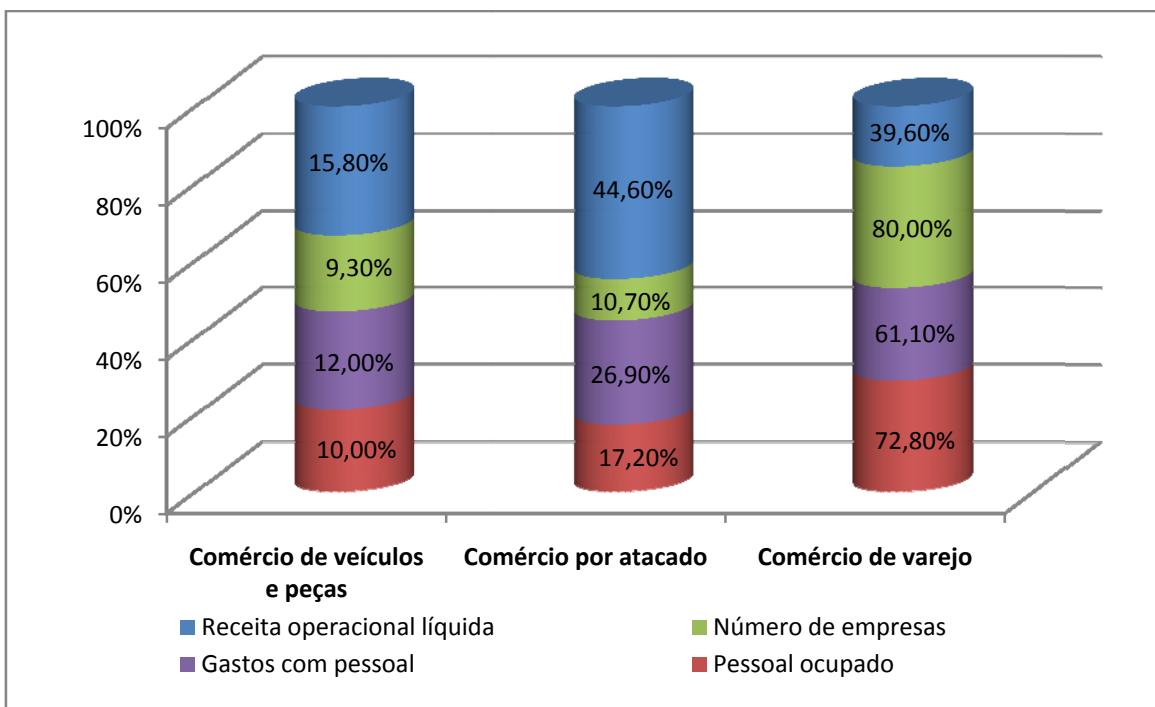


Gráfico 1 – Participação dos setores do comércio em 2008

Fonte: IBGE.

Os resultados apresentados pelo PAC apresentaram a importância do comércio varejista no setor. Do total das 1,4 milhão de empresas do setor do comércio 1,1 milhão são empresas do ramo do varejo e contribuíram em 2008 com uma receita líquida de R\$ 576,8 bilhões (39,6% do total). O comércio varejista também foi o ramo de negócios que mais empregou, dentro do setor comercial, com 5.984 milhões de pessoas (72,8% do total) e totalizando R\$ 50,7 bilhões de reais em salários pagos. O Quadro 11 apresenta os valores totalizados de cada ramo de negócios do setor, segundo a pesquisa do IBGE em 2008.

Quadro 11 – Valores totalizados do setor comercial

Parâmetros	Total do Setor	Comércio de veículos e peças	%	Comércio por atacado	%	Comércio de varejo	%
Receita operacional líquida	1.450.000.000	229.000.000	15,80	649.600.000	44,60	576.800.000	39,60
Pessoal ocupado	8.200.000	823.400	10,00	1.415.000	17,20	5.984.000	72,80
Número de empresas	1.400.000	133.600	9,30	152.500	10,70	1.100.000	80,00
Gastos com pessoal	83.100.000	10.000.000	12,00	22.400.000	26,90	50.700.000	61,10

Fonte: IBGE.

### 2.6.1 O varejo de materiais de construção

O varejo de materiais de construção possui importante participação em todo o setor de comércio do Brasil. Segundo o demonstrativo de receita de empresas comerciais e afins, referente ao período de 2008 divulgado pela pesquisa anual do comércio do IBGE, apontou que dos R\$ 576,8 bilhões (39,6%) do total da receita líquida gerada pelo comércio varejista brasileiro em 2008, o segmento de materiais de construção teve como participação (9,5%) representando um volume de R\$ 55,05 bilhões em receita líquida.

A Associação Nacional dos Comerciantes de Materiais de Construção (Anamaco) informa em seu site que, em 2009, o setor da construção (indústrias e comércio) representou 13% de todo o PIB do Brasil, sendo a representatividade do varejo de 4,1% dentro desta cadeia ou 0,5% de todo o PIB brasileiro.

Toda esta relevância é explicada pelo faturamento total das vendas de materiais de construção no mercado interno. Segundo a Abramat (Associação Brasileira de Materiais de Construção), no ano de 2010 o faturamento cresceu 12,14% em relação ao ano anterior, voltando assim aos patamares de crescimento registrados em 2008, já que o primeiro semestre de 2009 foi muito atingido pela recessão dos mercados.

Este crescimento foi, em grande parte, motivado pela desoneração fiscal que impactou positivamente os preços aos consumidores desde abril de 2009; desta forma, 45 itens que compõe a cesta de produtos comercializados pelo setor tiveram o IPI zerado ou significativamente reduzido pelo governo federal.

Segundo dados do Serasa, devido às medidas de aperto no crédito determinadas pelo Banco Central no início de Dezembro de 2010, os prognósticos de aumentos nas taxas de juros e as promessas do novo governo de uma política fiscal mais austera em 2011, tenderão a proporcionar um avanço menos acelerado do consumo e uma possível redução do crescimento da atividade do comércio varejista como um todo. Diante disso, as associações deste setor projetam um crescimento de 9% para o ano de 2011 em relação a 2010. O Quadro 12 mostra a projeção de consumo de materiais de construção, segundo as classes sociais.

Quadro 12 – Projeção de consumo de materiais de construção para 2011

<b>Classe</b>	<b>Número de domicílios em área urbana</b>	<b>% Domicílios</b>	<b>Potencial de consumo (R\$ Bilhões)</b>	<b>% Potencial de consumo</b>
A	1.269.475	2,5	14,10	18,4
B	11.800.129	23,5	32,98	43,2
C	25.275.888	50,4	25,27	33,1
D e E	11.853.982	23,6	4,08	5,3
<b>Total</b>	<b>50.199.474</b>	<b>100,0</b>	<b>76,43</b>	<b>100</b>

Fonte: Pyxis Consumo 2011 – IBOPE Inteligência.

Com esta previsão de crescimento, o comércio de material de construção em 2011 deve movimentar R\$ 76,4 bilhões de receita líquida para este ano, ou seja, um crescimento aproximado de 38% sobre o ano de 2008, representando um consumo per capita de R\$ 469,00 por cidadão brasileiro. Estes dados são estimativas do “Pyxis Consumo”, ferramenta de dimensionamento de mercado do IBOPE Inteligência que considera apenas as compras realizadas por pessoas físicas, não incluindo os negócios realizados entre as construtoras e as indústrias de materiais de construção.

## 2.7 Formulação das hipóteses

Considerando o referencial teórico como um instrumento direcionado para o entendimento dos fatores que são importantes na construção da lealdade, cujo desenvolvimento está diretamente relacionado com estágios influentes da decisão do consumidor em manter-se leal ao fornecedor de serviços após um processo de recuperação de falhas no varejo, o presente estudo preocupa-se em entender a influência da justiça nos processos de satisfação, da confiança e a da qualidade percebida dos consumidores após os resultados recebidos e, ainda, as suas opiniões em questões sobre os valores percebidos e os custos de mudança considerados na troca do fornecedor. Assim, a revisão teórica apresentada provê subsídios para a formulação das hipóteses, afim de que a questão de pesquisa “Qual a influência da justiça nos antecedentes da lealdade dos consumidores após um processo de recuperação de falhas no varejo?” seja respondida.

Segundo Blodgett et al. (1993), a dimensão distributiva da justiça se refere à equidade percebida do resultado tangível de uma disputa, negociação, ou de decisão envolvendo duas ou mais partes. Diante da percepção distributiva do consumidor, após o resultado de um processo de recuperação de falha, possivelmente, o seu julgamento de satisfação, qualidade percebida e confiança em relação ao fornecedor foram afetados; assim, surgem as seguintes hipóteses:

**H1a** – Existe relação positiva entre a justiça distributiva e a satisfação do consumidor, em uma situação de recuperação de falha no varejo.

**H1b** – Existe relação positiva entre a justiça distributiva e a qualidade percebida do consumidor, em uma situação de recuperação de falha no varejo.

**H1c** – Existe relação positiva entre a justiça distributiva e a confiança do consumidor, em uma situação de recuperação de falha no varejo.

A justiça processual se baseia na percepção dos consumidores na operação dos processos (BLODGETT et al., 1997). Os entendimentos de justiça do consumidor em relação aos processos realizados pelos fornecedores para a recuperação da falha de serviço, possivelmente afetaram o julgamento de satisfação, qualidade percebida e confiança em relação ao fornecedor, permitindo assim o surgimento das seguintes hipóteses:

**H2a** – Existe relação positiva entre a justiça processual e a satisfação do consumidor, em uma situação de recuperação de falha no varejo.

**H2b** – Existe relação positiva entre a justiça processual e a qualidade percebida do consumidor, em uma situação de recuperação de falha no varejo.

**H2c** – Existe relação positiva entre a justiça processual e a confiança do consumidor, em uma situação de recuperação de falha no varejo.

Os aspectos da justiça interpessoal estão relacionados à maneira pela qual as pessoas são tratadas durante a decorrência do processo de resolução, por exemplo, com cortesia e respeito ou, então, de forma rude (BIES; SHAPIRO, 1987; TAX et al. 1998). Sendo assim, o entendimento dessa justiça pelo consumidor, após o processo de recuperação de falha realizada pelo fornecedor, possivelmente influenciou a sua percepção de satisfação, qualidade percebida e confiança, possibilitando que sejam feitas as seguintes hipóteses:

**H3a** – Existe relação positiva entre a justiça interpessoal e a satisfação do consumidor, em uma situação de recuperação de falha no varejo.

**H3b** – Existe relação positiva entre a justiça interpessoal e a qualidade percebida do consumidor, em uma situação de recuperação de falha no varejo.

**H3c** – Existe relação positiva entre a justiça interpessoal e a confiança do consumidor, em uma situação de recuperação de falha no varejo.

A satisfação representa um componente chave do relacionamento de longo prazo entre compradores e fornecedores de serviços. Pela obtenção da satisfação, o cliente se torna motivado para repetir a compra e recomendar o fornecedor para outros clientes potenciais (LAM et al., 2004). O entendimento dos tipos de justiça pelo consumidor, após o processo de recuperação de falha, implica em resultados diferenciados de sua satisfação com relação a lealdade ao fornecedor de serviços. Então, podemos supor que:

**H4** – A satisfação do consumidor se relaciona positivamente com a lealdade ao varejista, em uma situação de recuperação de recuperação de falha no varejo.

A ocorrência de encontros entre consumidores e fornecedores pode reforçar as percepções da qualidade pré-percebida ou reconsiderá-la, neste caso modificando futuras intenções de compra do cliente (CRONIN; TAYLOR, 1992). Com a percepção dos tipos de justiça, o consumidor possui entendimentos diferenciados da qualidade percebida dos fornecedores após a recuperação da falha, afetando, assim, a sua lealdade; desta forma, surge a hipótese:

**H5** – A qualidade percebida do consumidor se relaciona positivamente com a lealdade ao varejista, em uma situação de recuperação de recuperação de falha no varejo.

A confiança está associada aos riscos que o consumidor encontra ao adquirir produtos e serviços de determinado fornecedor (DOWLING, STAELIN, 1994). A confiança dos consumidores, possivelmente, sofreu alterações com a percepção de justiça que os mesmos tiveram após a resolução da falha, influenciando, deste modo, a sua lealdade perante o fornecedor; portanto, surge a hipótese:

**H6** – A confiança dos consumidores se relaciona positivamente com a lealdade ao varejista, em uma situação de recuperação de falha no varejo

O valor é definido como a percepção do consumidor dos benefícios menos os custos de manutenção de um relacionamento contínuo com um fornecedor de serviços (SIRDESHMUKH et al., 2002). Após a resolução da falha, possivelmente o valor percebido do consumidor perante o fornecedor de serviços foi alterado, afetando a sua relação de lealdade junto ao mesmo; assim, surge a hipótese:

**H7** – Em uma situação de recuperação de falha no varejo, quanto maior for o valor percebido, maior será a lealdade do consumidor.

Custos de mudança são os custos a que o consumidor incorre por trocar de fornecedor e que não aconteceriam se o mesmo permanecesse com o fornecedor do momento (LEE et al., 2001). O processo de recuperação da falha, possivelmente, alterou esta percepção do consumidor perante o fornecedor do varejo, fazendo-o considerar a ocorrência destes custos. Pode-se, então, supor que:

**H8** – Em uma situação de recuperação de falha no varejo, quanto maior for o custo de mudança, maior será a lealdade do consumidor.

A lealdade atitudinal é definida como uma atitude positiva indicada pela predisposição do cliente em repetir a escolha de um serviço, estabelecendo, assim, um relacionamento com o fornecedor reutilização, pela percepção declarada do consumidor de que os benefícios desse relacionamento suplantam seus custos auto-declaração e pela atitude em recomendar um produto ou serviço para amigos recomendação (SIRDESHMUKH et al., 2002; SHETH et al., 1999). Desta forma, para analisar o comportamento atitudinal dos consumidores, surge a seguinte hipótese:

**H9** – Em uma situação de recuperação de falha no varejo, existe relação positiva entre as atitudes dos consumidores e a lealdade com o fornecedor de serviços.

Segundo Jones e Sasser (1995), a lealdade pode ser medida por meio de sua forma comportamental, determinada por indicadores como frequência e volume de compras dos

consumidores. Após o processo de recuperação de falhas no varejo, possivelmente pode existir certa indecisão do consumidor em comporta-se positivamente em relação ao fornecedor, logo, pode-se supor que:

**H10** – Em uma situação de recuperação de falha no varejo, existe relação positiva entre o comportamento dos consumidores e a lealdade com o fornecedor de serviços.

Diante das conjecturas propostas, existe uma relação de independência e dependência entre os construtos que serão analisados. O Quadro 13 mostra a relação das hipóteses e essas variáveis do estudo.

Quadro 13 – Hipóteses e variáveis do estudo

HIPÓTESES	VARIÁVEL INDEPENDENTE	VARIÁVEL DEPENDENTE
<b>H1a</b> – Existe relação positiva entre a justiça distributiva e a satisfação dos consumidores, em uma situação de recuperação de falha no varejo.	Justiça distributiva	Satisfação
<b>H1b</b> – Existe relação positiva entre a justiça distributiva e a qualidade percebida dos consumidores, em uma situação de recuperação de falha no varejo.	Justiça distributiva	Qualidade percebida
<b>H1c</b> – Existe relação positiva entre a justiça distributiva e a confiança dos consumidores, em uma situação de recuperação de falha no varejo.	Justiça distributiva	Confiança
<b>H2a</b> – Existe relação positiva entre a justiça processual e a satisfação dos consumidores, em uma situação de recuperação de falha no varejo.	Justiça processual	Satisfação
<b>H2b</b> – Existe relação positiva entre a justiça processual e a qualidade percebida dos consumidores, em uma situação de recuperação de falha no varejo.	Justiça processual	Qualidade percebida
<b>H2c</b> – Existe relação positiva entre a justiça processual e a confiança dos consumidores, em uma situação de recuperação de falha no varejo.	Justiça processual	Confiança
<b>H3a</b> – Existe relação positiva entre a justiça interpessoal e a satisfação dos consumidores, em uma situação de recuperação de falha no varejo.	Justiça interpessoal	Satisfação
<b>H3b</b> – Existe relação positiva entre a justiça interpessoal e a qualidade percebida dos consumidores, em uma situação de recuperação de falha no varejo.	Justiça interpessoal	Qualidade percebida
<b>H3c</b> – Existe relação positiva entre a justiça interpessoal e a confiança dos consumidores, em uma situação de recuperação de falha no varejo.	Justiça interpessoal	Confiança
<b>H4</b> – A satisfação dos consumidores se relaciona positivamente com a lealdade ao varejista, em uma situação de recuperação de recuperação de falha no varejo.	Satisfação	Lealdade

HIPÓTESES	VARIÁVEL INDEPENDENTE	VARIÁVEL DEPENDENTE
<b>H5</b> – A qualidade percebida dos consumidores se relaciona positivamente com a lealdade ao varejista, em uma situação de recuperação de falha no varejo.	Qualidade percebida	Lealdade
<b>H6</b> – A confiança dos consumidores se relaciona positivamente com a lealdade ao varejista, em uma situação de recuperação de falha no varejo.	Confiança	Lealdade
<b>H7</b> – Em uma situação de recuperação de falha no varejo, quanto maior for o valor percebido, maior será a lealdade dos consumidores.	Valor percebido	Lealdade
<b>H8</b> – Em uma situação de recuperação de falha no varejo, quanto maior for o custo de mudança, maior será a lealdade dos consumidores.	Custo de mudança	Lealdade
<b>H9</b> – Em uma situação de recuperação de falha no varejo, existe relação positiva entre as atitudes dos consumidores e a lealdade com o fornecedor de serviços.	Lealdade atitudinal	Lealdade
<b>H10</b> – Em uma situação de recuperação de falha no varejo, existe relação positiva entre o comportamento dos consumidores e a lealdade com o fornecedor de serviços.	Lealdade comportamental	Lealdade

Fonte: Desenvolvido pelo autor, baseado no referencial teórico do estudo.

## 2.8 Considerações sobre o referencial teórico

Conforme citado por Acevedo e Nohara (2006), ao término do referencial teórico conclui-se uma fase importante que visa o aprofundamento do conhecimento e o entendimento dos principais construtos que se relacionam ao problema da pesquisa. Esta fase também propiciou a formulação das hipóteses que serão testadas na fase empírica, conforme a metodologia que será aplicada e exposta no capítulo subsequente.

### **3. MÉTODOS UTILIZADOS NA ETAPA EMPÍRICA**

O presente capítulo aborda os aspectos metodológicos que caracterizaram este estudo. Serão evidenciados aspectos como o tipo de pesquisa, o tipo de questionário, o método utilizado na coleta de dados, a validade das escalas utilizadas e, principalmente, o plano de análise de dados. Inclui-se, ainda, nesta seção, o modelo teórico desta abordagem como forma de apresentar as relações entre os diversos construtos que estão inseridos neste estudo de recuperação de falhas.

#### **3.1 Tipo de pesquisa**

Segundo Gil (1999), os principais tipos de pesquisa são: a pesquisa exploratória, apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são pequenos ou inexistentes; a pesquisa causal utilizada quando há necessidade de descobrir relações de causa e efeito entre variáveis de decisão (sobre as quais se tem controle) e as variáveis de resultado (sobre as quais não se tem controle) e a pesquisa descritiva caracterizada por possuir objetivos bem definidos e procedimentos formais, sendo bem estruturada e dirigida para a solução de problemas específicos que se têm conhecimento.

Malhotra (2004) conceitua dois modelos (ou desenhos) como principais na realização das pesquisas. O modelo de pesquisa exploratória (qualitativo) que possui como objetivo a descoberta de idéias e *insights* sobre o problema que o pesquisador procura solucionar, e o modelo de pesquisa descritiva (quantitativa) que como o próprio nome diz, tem por objetivo descrever algo, o quê, quem, quando, onde, por que e como (MALHOTRA, 2004).

Conforme exposto no referencial teórico desta dissertação, este estudo se preocupa em avaliar a relação das diversas variáveis existentes nos processos de recuperação de falhas no ambiente varejista com construtos reconhecidos pela literatura como antecedentes da lealdade dos consumidores. Os aspectos “Por quê?” e “como” presentes nesta interação influenciam a lealdade dos consumidores deste ramo do varejo e credenciam a pesquisa a adotar o modelo descritivo quantitativo visando atingir os objetivos específicos de forma suficiente para elucidar o problema de pesquisa proposto.

### **3.2 Plano amostral**

Segundo, Cooper e Schindler (2007) existem dois tipos de amostras: as probabilísticas e as não probabilísticas. As amostras probabilísticas são aquelas nas quais cada elemento da população tem uma chance conhecida e diferente de zero de ser selecionada, já nas amostras não probabilísticas a seleção dos elementos da população para compor a amostragem depende, ao menos em parte, do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo (COOPER; SCHINDLER, 2007; HAIR et al., 2005).

Neste estudo, a seleção da amostra seguiu o critério não probabilístico por conveniência. Cooper e Schindler (2007) relatam que esse modelo é usado normalmente para testar ou para se ter ideias sobre um determinado assunto e seus resultados.

A composição da amostra deu-se pela base de dados de clientes que efetuaram reclamações sobre as falhas de serviço (atraso de entrega, quebras de mercadorias, falta de produtos comprados etc.) junto à central de atendimento a clientes da empresa varejista durante o período de Janeiro à Dezembro de 2010.

### **3.3 Critérios sobre a validade do estudo**

Segundo Malhotra (2004) existem dois tipos de validade de pesquisa, interna e externa. A validade interna procura determinar se os efeitos observados na unidade de teste poderiam ter sido causados por outras variáveis que não o tratamento realizado; se os efeitos observados foram influenciados ou confundidos por variáveis estranhas, será difícil fazer inferências válidas sobre a relação causal entre as variáveis independentes e dependentes (MALHOTRA, 2004). Preocupada com a validade interna e a sua significância na demonstração dos resultados, esta pesquisa utilizou escalas conhecidas e amplamente testadas que foram adaptadas ao setor em estudo.

A validade externa determina se as relações de causa e efeito encontradas no estudo podem ser generalizadas além da situação experimental. Em outras palavras se o estudo pode ser replicado a outras populações, contextos, épocas, variáveis independentes e dependentes com viabilidade e resultados satisfatórios (MALHOTRA, 2004).

### **3.4 Escalas utilizadas e o instrumento de pesquisa**

Na etapa que definiu as escalas a serem utilizadas na construção dos questionários, esta pesquisa apoiou-se nos diversos estudos encontrados na literatura acadêmica e utilizados no referencial teórico proposto.

A utilização de escalas conhecidas e amplamente utilizadas facilitou a construção dos questionários. Devido ao campo onde a pesquisa foi aplicada (varejo de materiais de construção) foi necessária apenas uma adaptação na escala utilizada para medir os aspectos sobre a atitude comportamental dos consumidores, sendo que esta modificação já foi validada e utilizada no estudo de Lopes (2007).

Para o preenchimento dos questionários utilizou-se a forma de entrevista por telefone junto aos consumidores que tiveram algum processo de reclamação registrado no serviço de atendimento a clientes (SAC) da empresa varejista. Um ponto importante a ser ressaltado foi a utilização de 4 instrumentos de coleta de dados nos quais a ordem das afirmações foram alteradas, procurando assim evitar a ocorrência de erros no momento do preenchimento dos formulários por parte dos entrevistadores.

O Quadro 14 apresenta a relação dos construtos, as definições teóricas / operacionais e os estudos utilizados como fonte na obtenção das escalas para a construção do questionário desta dissertação.

Quadro 14– Construtos x definições x questionário

<b>Construto</b>	<b>Definição teórica</b>	<b>Definição operacional</b>	<b>Fonte</b>	<b>Escala / Questionário</b>
Justiça Distributiva	A dimensão distributiva da justiça se refere à equidade percebida do resultado tangível de uma disputa, negociação, ou de decisão envolvendo duas ou mais partes (BLODGETT et al., 1993).	Sentimento de justiça diante do resultado recebido após as ações corretivas realizadas pelo fornecedor. Ex: troca do produto, devolução do dinheiro, resarcimento etc.	Blodgett et al. (1997), Tax et al. (1998); Smith et al. (1999).	Medida em escala tipo Likert de 10 pontos com 4 variáveis afirmativas.
Justiça Processual	A justiça processual se baseia na percepção dos consumidores na operação dos processos (BLODGETT et al., 1997).	Percepção do reclamante quanto às políticas e procedimentos utilizados pelo fornecedor para a resolução do processo. Ex: flexibilidade, aceitação da culpa, velocidade na resolução etc.	Blodgett et al. (1997), Tax et al. (1998); Thibaut e Walker (1975).	Medida em escala tipo Likert de 10 pontos com 5 variáveis afirmativas.
Justiça Interpessoal	A justiça interpessoal refere-se à maneira pela qual as pessoas são tratadas durante a decorrência do processo de resolução, por exemplo, com cortesia e respeito ou, então, de forma rude (BIES; SHAPIRO, 1987), (TAX et al. 1998).	Sentimento de receptividade do reclamante diante do tratamento realizado pelos funcionários que trataram a ocorrência de reclamação. Ex: cortesia, honestidade, explicações e pedidos de desculpas.	Clemmer (1988); Tax et al. (1998).	Medida em escala tipo Likert de 10 pontos com 6 variáveis afirmativas.
Confiança	A confiança está associada aos riscos que o consumidor encontra ao adquirir produtos e serviços de determinado provedor (DOWLING, STAELIN, 1994).	O sentimento de confiabilidade do consumidor perante os riscos de adquirir os serviços do fornecedor, após o processo de recuperação de falhas.	Dowling; Staelin (1994).	Medida em escala tipo Likert de 10 pontos com 4 variáveis afirmativas.
Qualidade Percebida	A ocorrência de encontros entre consumidores e fornecedores pode reforçar as percepções da qualidade pré-percebida ou reconsiderá-la, neste caso modificando futuras intenções de compra do cliente (CRONIN; TAYLOR, 1992).	Percepção qualitativa dos consumidores sobre a disposição física, estrutural e operacional do fornecedor, após o processo de recuperação de falhas.	Dabholkar et al. (1996).	Medida em escala tipo Likert de 10 pontos com 5 variáveis afirmativas.

Construto	Definição teórica	Definição operacional	Fonte	Escala / Questionário
Satisfação	A satisfação representa um componente-chave do relacionamento a longo prazo entre compradores e fornecedores de serviços; pela obtenção da satisfação, o cliente se torna motivado para repetir a compra e recomendar o fornecedor para outros clientes potenciais (LAM et al., 2004).	O sentimento de satisfação dos consumidores com os processos operacionais da empresa após o processo de recuperação de falhas.	Oliver (1997).	Medida em escala tipo Likert de 10 pontos com 5 variáveis afirmativas.
Lealdade Comportamental	A Lealdade pode ser medida através de sua forma comportamental, determinada por indicadores como frequência e volume de compras (JONES; SASSER, 1995).	A quantidade de visitas e o volume de compras realizadas pelo consumidor após a solução de sua reclamação é uma provável fonte de lealdade.	Lopes (2007).	Medida em escala adaptada tipo Likert de 10 pontos com 2 variáveis afirmativas.
Lealdade Atitudinal	A atitude do consumidor em recomendar um produto ou serviço para amigos resulta em efeitos positivos de imagem e em comunicação positiva boca a boca que estimulam novos negócios (SHETH et al. 1999).	Se refere ao comportamento do consumidor na intenção de reutilização, na auto declaração de fidelidade e recomendação diante do relacionamento com o fornecedor após a recuperação da falha.	Oliver (1997).	Medida em escala tipo Likert de 10 pontos com 5 variáveis afirmativas.
Custo de Mudança	Custos de mudança são os custos a que o consumidor incorre por trocar de fornecedor e que não aconteceriam se permanecesse com o fornecedor do momento (LEE et al., 2001).	Percepção do custo de troca de fornecedor de serviços, fator diretamente interligado às barreiras de saída do ramo comercial.	Lee et al. (2001).	Medida em escala tipo Likert de 10 pontos com 3 variáveis afirmativas.
Valor Percebido	O valor é definido como a percepção do consumidor dos benefícios menos os custos de manutenção de um relacionamento contínuo com um fornecedor de serviços (SIRDESHMUKH et al., 2002).	Percepção dos consumidores sobre os benefícios recebidos e os custos que teve durante o processo de recuperação de falhas com o fornecedor.	Sirdeshmukh et al. (2002).	Medida em escala tipo Likert de 10 pontos com 3 variáveis afirmativas.

Fonte: Desenvolvido pelo autor, baseado no referencial teórico proposto no estudo.

### **3.5 Modelo teórico da pesquisa**

Segundo Stevenson (2001), um modelo teórico pode ser definido como uma versão simplificada de algum problema ou situação da vida real, sendo destinado a ilustrar certos aspectos do problema sem levar em conta a totalidade dos detalhes. Desta forma, todo modelo teórico é de alguma forma incompleto, pois aborda apenas uma parte de todo o problema. Entretanto, este é o objetivo e a principal vantagem dos modelos teóricos: focar e analisar com precisão apenas uma parte de um todo, comunicando uma idéia, um conceito ou um processo (STEVENSON, 2001).

O desenho do modelo teórico deste estudo procura ilustrar o conceito da pesquisa e o direcionamento proposto. A Figura 10 apresenta o modelo teórico proposto neste estudo.

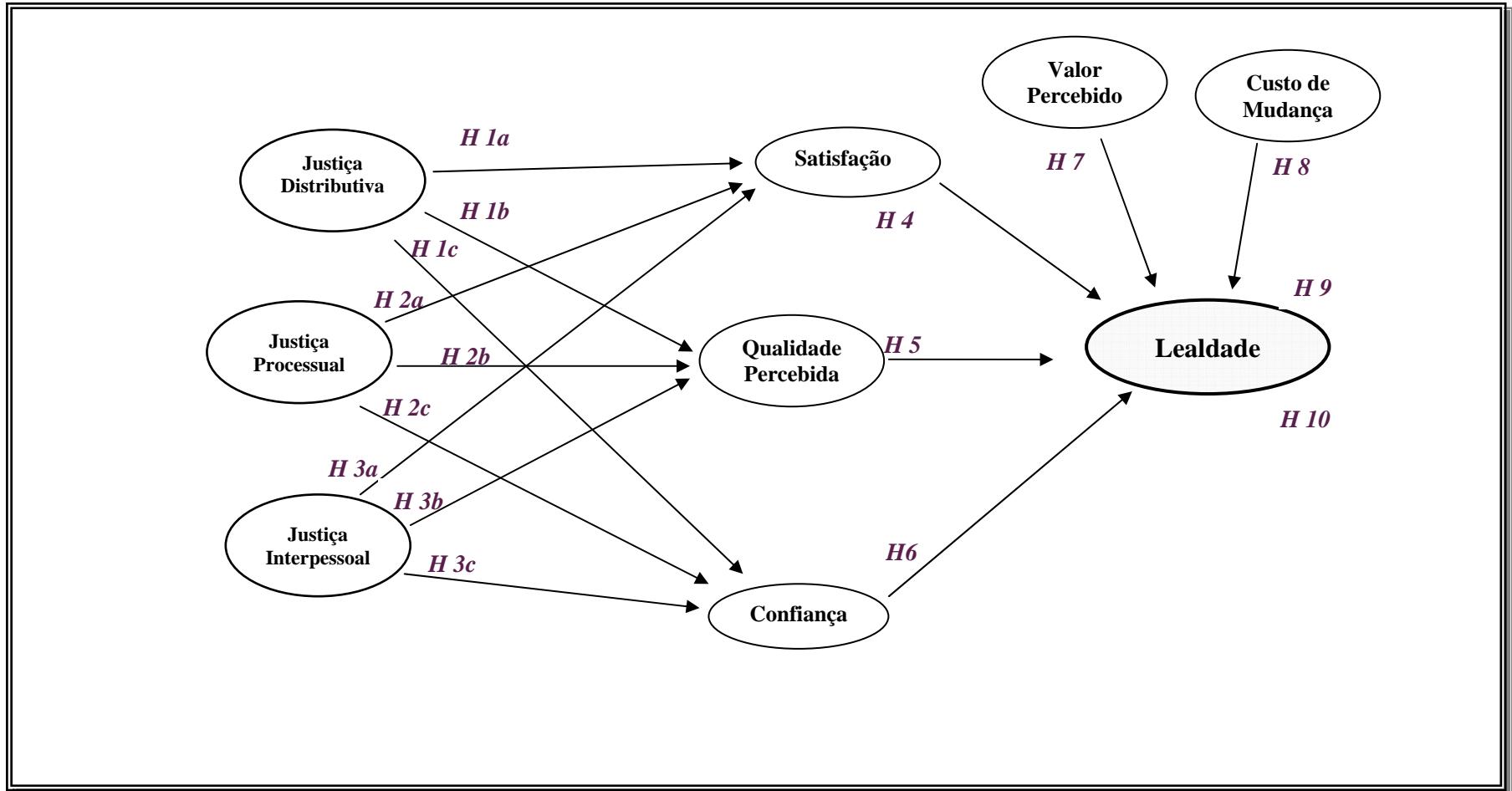


Figura 10 – Modelo teórico do estudo

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

### **3.6 Caracterização do campo**

Como já foi mencionado, o universo da pesquisa será o setor de varejo de materiais de construção.

A empresa Alfa figura entre as três maiores empresas deste ramo do varejo, possuindo um amplo de *mix* de produtos e um expressivo volume de operações comerciais diárias em mais de 40 lojas. As unidades comerciais escolhidas para a aplicação da pesquisa estão situadas no Estado de São Paulo, sendo dois na capital paulista, um em Guarulhos, um em Osasco e dois na cidade de São José dos Campos. A escolha se deu pela proximidade das unidades e pela facilidade na aquisição dos bancos de dados relativos às reclamações.

### **3.7 Método de coleta dos dados**

Existem dois métodos principais de coleta de dados aplicados a pesquisas descritivas: *survey* e observação. O *survey* é um método para se obter informação baseado no questionamento aos respondentes, geralmente de forma estruturada. Já a observação envolve o registro de padrões de comportamento de pessoas, objetos e eventos, de maneira sistemática, para se obter informação sobre o fenômeno de interesse (MALHOTRA, 2004). Em função das características da presente pesquisa (mensuração das opiniões dos respondentes sobre os aspectos de justiça e a sua influência nos antecedentes da lealdade após o processo de reclamação), o método de observação se apresenta inviável, devido ao grande número de falhas e da impossibilidade de recolher as opiniões dos reclamantes e sintetizá-las para obter um resultado específico.

A coleta da pesquisa ocorreu utilizando o banco de dados de reclamações dos consumidores junto ao serviço de atendimento a clientes disponibilizado pela empresa Alfa. O período selecionado foi de janeiro a dezembro de 2010, totalizando aproximadamente 4.300 registros de reclamações de consumidores encerradas (resolvidas) na opinião da empresa. O contato para o preenchimento dos questionários foi realizado por telefone com a ajuda de seis entrevistadores, sendo um para cada unidade comercial da empresa varejista.

O pré-teste para validação do questionário ocorreu no dia 04 de janeiro de 2011, na unidade de Guarulhos, onde foram realizadas 12 ligações para os consumidores para identificar possíveis dificuldades no entendimento das questões, seja por parte dos entrevistadores ou dos entrevistados. Na ocasião, ficou clara a necessidade da alteração de posicionamento da questão de lealdade comportamental (Lcom1) que trata sobre a quantidade de visitas realizadas pelo consumidor. A questão que antes estava centralizada no relatório de forma subsequente, foi disposta no final do relatório, pois os entrevistados entendiam esta questão como finalizadora, o que dificultava, assim, o preenchimento das questões restantes. Não existiram outras dúvidas ou dificuldades de preenchimento que exigissem alterações no formulário a ponto de comprometer a realização da pesquisa. Sendo assim, no dia 07 de janeiro de 2011, ocorreu o treinamento com os 6 entrevistadores das unidades comerciais. Nesse momento, foram distribuídos os relatórios e os bancos de dados individualizados para a coleta dos dados.

O período de preenchimento dos questionários ocorreu entre os dias 10 de janeiro e 28 de fevereiro de 2011. No dia primeiro de março de 2011, os relatórios de pesquisas das 6 unidades foram recolhidos para a digitação do banco de dados, totalizando 604 questionários preenchidos.

### **3.8 Plano de análise dos dados**

Segundo Malhotra (2004), as técnicas de análise de dados variam conforme a natureza da pesquisa (quantitativa ou qualitativa). A análise de dados nos modelos quantitativos pode ser classificada em dois grupos: técnicas univariadas e técnicas multivariadas. As técnicas univariadas são recomendadas quando existe uma medida única de cada elemento da amostra. Nesta técnica, no caso de existirem várias medidas para cada elemento, cada uma das variáveis é analisada isoladamente. As técnicas multivariadas são indicadas para a análise simultânea das variáveis quando existem duas ou mais medidas para cada elemento da amostra (MALHOTRA, 2004).

Corrar et al. (2007) nos dizem que esta divisão pode ocorrer considerando, também, o modelo de análise bivariada para o caso de existirem apenas 2 variáveis a serem analisadas simultaneamente; sendo assim a técnica multivariada seria considerada para a análise

simultânea de mais de duas variáveis. A Figura 11 demonstra a distinção entre as diferentes técnicas de análise de dados, segundo esta visão.

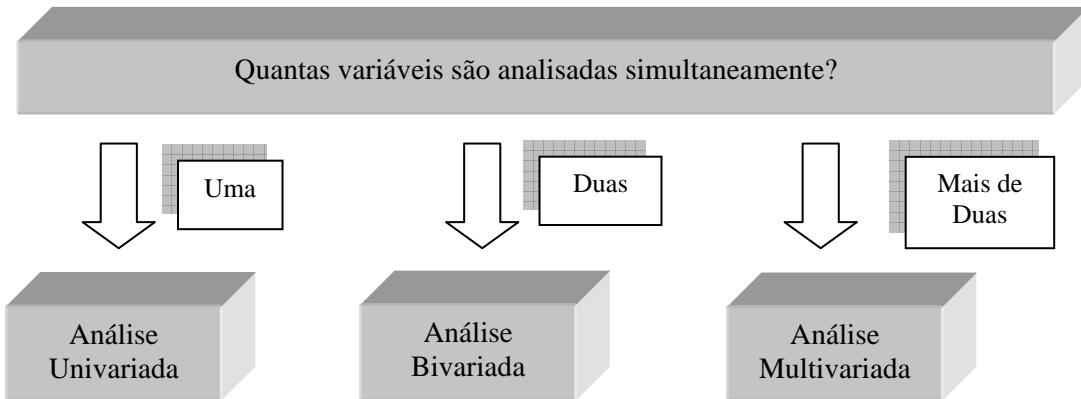


Figura 11 – Distinção entre as técnicas de análise de dados

Fonte: Corrar; Paulo e Filho (2007).

As técnicas multivariadas permitem que se explore o desempenho conjunto das variáveis e se determine a influência ou importância de cada uma, estando todas as demais variáveis presentes (CORRAR et al., 2007). Os autores salientam que, por mais que em determinadas situações específicas seja útil isolar cada variável para analisá-las, percebe-se que, em grande parte dos casos, as dimensões apresentam-se de forma complexa e com variáveis interrelacionadas, daí a importância de realizar uma análise simultânea de todas as variáveis (CORRAR et al., 2007).

Cooper e Schindler (2007) destacam que as técnicas multivariadas são classificadas como técnicas de dependência e interdependência. Os autores afirmam que, se variáveis dependentes e interdependentes estiverem presentes nas hipóteses da pesquisa, deverão ser usadas técnicas de dependência como a regressão múltipla, análise discriminante ou a modelagem de equações estruturais. Porém, caso não exista uma determinação prévia de quais são as variáveis dependentes e independentes, deverão ser aplicadas técnicas de interdependência, como a análise fatorial, análise de conglomerados ou escalonamento multidimensional (COOPER E SCHINDLER, 2007).

O presente estudo posiciona-se em um ambiente de recuperação de falhas no varejo, investigando as relações das variáveis da justiça (distributiva, processual e interpessoal) com os reconhecidos antecedentes da lealdade (confiança, qualidade percebida e satisfação), além de considerar, dentro do mesmo cenário, a relação de lealdade com outras variáveis importantes neste relacionamento como o valor percebido e o custo de mudança dos consumidores. Diante de tantas variáveis declaradas dependentes e independentes, optou-se pela técnica de análise de modelagem de equações estruturais, com a análise das observações atípicas (*outliers*), tratamento da colinearidade, verificação da normalidade e, consequentemente, a análise dos mínimos quadrados parciais (PLS). A análise dos dados obtidos ocorreu com o auxílio do software estatístico SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences* na versão 13.0. A Figura 12 mostra o plano de análise estatística do estudo.

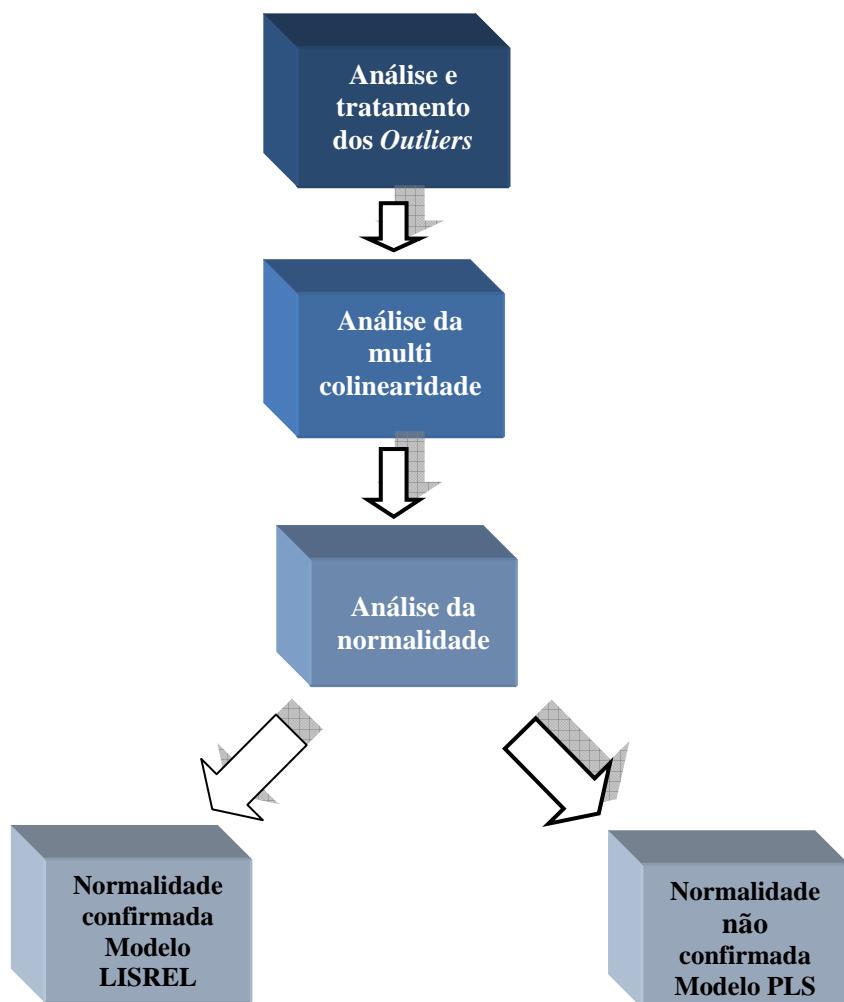


Figura 12 - Plano de análise estatística do estudo

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

### **3.8.1 A análise dos *Outliers***

As observações atípicas (*outliers*), segundo Corrar et al. (2007), representam as observações com uma combinação única de características identificáveis, sendo conceitualmente diferente das outras observações (parecem ser inconsistentes com o restante das amostra). Segundo Hair et al. (2005), devido essas características, estas observações não podem ser classificadas como benéficas ou maléficas (HAIR et al., 2005).

### **3.8.2 A análise da multicolinearidade**

Conforme exposto por Cooper e Schindler (2007), colinearidade ou a multicolinearidade é a situação na qual duas (colinearidade) ou mais variáveis independentes (multicolinearidade) são altamente correlacionadas. Os autores explanam que quando esta situação existe, os valores podem flutuar muito de uma amostra para outra, interferindo decisivamente em análises de regressão, fazendo com que ocorra risco na interpretação dos coeficientes como um indicador de importância relativa das variáveis de previsão. Sobre este assunto, Hair et al. (2005) enfatizam que o efeito da colinearidade pode distorcer substancialmente os resultados ou torná-los muito instáveis e não generalizáveis.

Existem duas medidas para testar a existência da colinearidade: (1) o cálculo da tolerância e (2) o fator de inflação da variância (VIF), com o uso dos índices de condição e decomposição da variância do coeficiente de regressão, sendo o valor de tolerância igual a “um” menos a proporção da variância da variável explicada pelas outras variáveis independentes. Assim, uma alta tolerância significa pouca colinearidade, e valores próximos a “zero” indicam que a variável é quase totalmente explicada pelas outras variáveis (HAIR et al. 2005). Segundo os autores, o fator de inflação da variância é recíproco da tolerância, e sendo assim, os pesquisadores devem procurar por valores de “VIF” pequenos como indicativos de baixa correlação entre as variáveis independentes.

### **3.8.3 A análise da normalidade**

Uma das suposições fundamentais em análises multivariadas é a normalidade, a qual se refere à forma de distribuição de dados para uma variável métrica individual e a sua correspondência com a distribuição normal, o padrão de referência para métodos estatísticos (HAIR et al., 2005). De uma forma simples, os autores nos explicam que a normalidade multivariada (combinação de duas ou mais variáveis) significa que as variáveis individuais são normais em um sentido univariado e que as suas combinações também são normais, e, que se uma variável é normal multivariada, também será normal quando univariada. Porém, ressalta Hair, a normalidade multivariada é mais difícil de ser testada e a situação de normalidade univariada de cada uma das variáveis, apesar de não apresentar garantia, ajuda na obtenção da normalidade multivariada.

#### **3.8.3.1 O teste Kolmogorov-Smirnov**

Segundo Field (2009), o teste Kolmogorov-Smirnov (KS) é um dos testes de verificação de normalidade usados para verificar se a distribuição como um todo se desvia de uma distribuição normal do modelo, comparando os escores de uma amostra a uma distribuição normal do modelo de mesma média e variância dos valores encontrados na amostra. Se este teste não for significativo ( $p > 0,05$ ), então os dados da amostra não diferem significativamente de uma distribuição normal, podendo a distribuição ser assim considerada. Porém, caso o teste seja significativo ( $p < 0,05$ ), a distribuição em questão será diferente de uma normal, podendo então ser considerada uma distribuição não normal (FIELD, 2009).

### **3.8.4 Modelagem de equações estruturais (MEE)**

A técnica estatística mais apropriada para verificar a influência da justiça nos antecedentes da lealdade em um cenário de recuperação de falhas no varejo foi a Modelagem de Equações Estruturais (MEE). Considerando a relação existente entre as variáveis latentes e manifestas existentes no modelo estudado, pode-se citar Hair et al. (2005) que nos explica que a MEE possui a habilidade de permitir a mensuração de variáveis latentes, com um conceito teorizado e não observável, que pode apenas ser verificado de forma aproximada por meio de

variáveis observáveis ou mensuráveis (manifestas). A variável latente é um construto que não pode ser mensurado diretamente; a sua medida é tomada a partir de outras variáveis denominadas indicadores que agem como preditores de outros construtos do modelo. Ainda segundo Hair et al. (2005), nesta técnica, o erro de mensuração é o grau no qual as variáveis mensuradas não explicam de forma perfeita a variável latente.

Cooper et al. (2007) descrevem a técnica de MEE como um modelador que mostra as relações causais entre as variáveis latentes, descrevendo os efeitos e a variância que não são explicados.

Segundo Haenlein e Kaplan (2004), a modelagem de equações estruturais (MEE), geralmente, é usada para testar e, consequentemente, apoiar ou rejeitar os pressupostos teóricos, utilizando para isto os dados empíricos. Segundo os autores, é possível construir um modelo de pesquisa que represente esta determinada teoria simplesmente por meio da conversão de conceitos teóricos e derivados para as variáveis (latentes) não observáveis e conceitos empíricos em indicadores, que são ligados por um conjunto de hipóteses (que representa tanto hipóteses não observacionais, como definições teóricas, ou regras de correspondência). Para isso, utilizam o diagrama de caminhos como exemplo. A Figura 13 apresenta a relação entre os conceitos teóricos e o diagrama de caminhos.

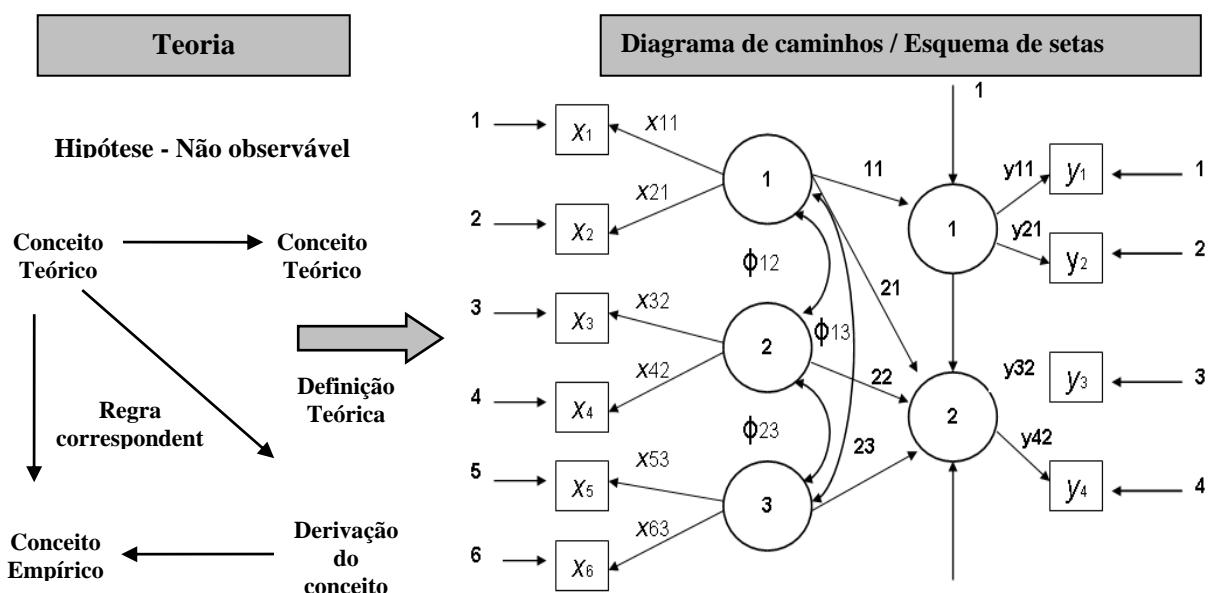


Figura 13 - Relação entre os conceitos teóricos e o diagrama de caminhos

Fonte: Bagozzi; Philipps, (1982); Diamantopoulos (1994) *apud* Haenlein; Kaplan, (2004).

A análise MEE, neste estudo, aborda questões da influência do construto justiça nos antecedentes da lealdade e destes no construto lealdade dos consumidores, além de considerar outras variáveis intervenientes no modelo (Custo de mudança e Valor percebido). Considerando a multiplicidade de relações aonde as setas chegam nos construtos em função de outras variáveis e a necessária verificação da normalidade para a análise desses caminhos, pode-se optar, entre outros métodos de análise, pelas correlações estruturais lineares (LISREL) quando esta normalidade for comprovada, ou pela análise dos Mínimos de Quadrados Parciais (PLS) quando esta não ocorrer.

### **3.8.4.1 O método LISREL**

Quando verificada a existência da normalidade, o LISREL (*Linear Structural Relationships*) ou correlações estruturais lineares, segundo Cooper e Schindler (2007), é extremamente útil para explicar a causalidade entre construtos que não podem ser medidos diretamente. O LISREL possui duas partes: o modelo de mensuração, o qual é usado para relatar as variáveis observadas, registros ou medidas para as variáveis latentes (construtos) e o modelo de equação estrutural, que analisa as relações causais entre os construtos, descrevendo os seus efeitos e a variância que não são explicados.

### **3.8.4.2 O método PLS**

Quando a normalidade não for confirmada, um método de análise muito utilizado é o PLS (*Partial Least Squares*) ou mínimos quadrados parciais. O PLS é um poderoso método de análise, devido a sua demanda mínima por escalas de mensuração, tamanho da amostra e distribuições residuais (GODINHO, 2004).

O modelo de MEE com a análise de mínimos de quadrados parciais foi introduzido pela primeira vez por H. Wold, em 1975, com o nome de “NIPALS” (não linear iterativo de mínimos quadrados parciais), e foi baseado no foco à maximização da variância das variáveis dependentes explicadas pelas independentes, em vez de reproduzir a matriz de covariância empírica. Como qualquer MEE, um modelo de PLS consiste de uma peça estrutural, que reflete as relações entre as variáveis latentes e um componente correspondente de medição,

que mostra como essas variáveis e seus indicadores são relacionados. Há, também, um terceiro componente, que são as relações de peso que são utilizadas para estimar os valores para o caso de variáveis latentes (CHIN; NEWSTED, 1999 *apud* HAENLEIN; KAPLAN, 2004).

Segundo Sijkstra (1983) *apud* Haenlein e Kaplan (2004), o modelo de estimativa pelo método PLS começa pelo cálculo dos valores de cada caso, sendo diferente dos modelos de MEE que se baseiam na covariância das variáveis que estimam os parâmetros do modelo, primeiramente, e, em seguida os valores (ou seja, estimando os valores para cada variável latente em cada conjunto de dados), regredindo-os para o conjunto de todos os indicadores. Para este efeito, as variáveis observáveis são estimadas como combinações lineares exatas dos seus indicadores empíricos e o PLS trata desses casos, estimando substitutos perfeitos para as variáveis latentes. Os autores ainda completam dizendo que os pesos utilizados para determinar esses valores para cada caso são estimados de modo que os valores resultantes captem a maior parte da variância das variáveis independentes que é útil para predizer a variável dependente, que se baseia no pressuposto implícito de que todas as medidas de variância das variáveis no modelo constituem variações úteis que devem ser explicadas.

A ideia básica do PLS é bastante simples: primeiro, as relações de peso, que apontam os indicadores para as respectivas variáveis não observáveis, são estimadas. Em segundo lugar, os valores para cada variável não observável são calculados com base em uma média ponderada de indicadores, utilizando as relações de peso como uma entrada. Finalmente, esses valores são usados no caso de um conjunto de equações de regressão, para determinar os parâmetros para as relações estruturais (FORNELL; BOOKSTEIN, 1982 *apud* HAENLEIN; KAPLAN, 2004).

## 4. RESULTADOS DA PESQUISA

A finalidade deste capítulo é apresentar os resultados da pesquisa empírica, utilizando os métodos propostos no capítulo anterior. Seguem os tópicos de preparação dos dados, caracterização da amostra, descrição das amostras, modelagem das equações estruturais e verificação da significância dos caminhos.

### 4.1 Preparação dos dados coletados

Conforme exposto no capítulo anterior, os dados foram coletados utilizando o banco de dados de reclamações de seis unidades comerciais da empresa Alfa situadas em quatro municípios do Estado de São Paulo. O número total de questionários coletados foi de 604, seguindo esta disposição, por região: Guarulhos - 132 questionários, São Paulo (SP1) - 103 questionários, São Paulo (SP2) - 84 questionários, São José dos Campos (SJ1) - 122 questionários, São José dos Campos (SJ2) - 65 questionários e Osasco - 98 questionários. O Gráfico 2 apresenta a quantidade e o percentual de aproveitamento de questionários por unidade comercial da empresa.

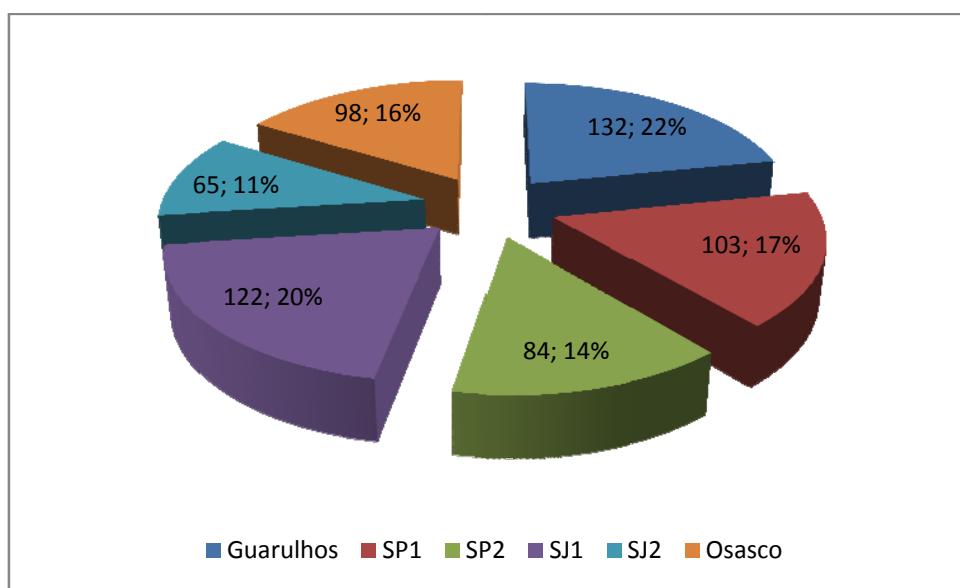


Gráfico 2 – Percentual de questionários validados por unidade

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.1.1 Descarte dos questionários com *missing values*

Com o intuito de preparar o banco de dados para as análises uni e multivariadas propostas na seção de métodos, foram descartados os questionários em que os respondentes demonstraram evidente descontentamento em relação à solução apresentada pelo varejista, considerando, assim, que a falha não foi resolvida. Esta situação desperta interesse, demonstrando assimetria entre o entendimento da empresa e a opinião final do cliente. Com isto, descartaram-se 85 respondentes (14%) que avaliaram a solução dada pela empresa Alfa como péssima, muito ruim ou ruim. Com esta redução, o banco de dados da pesquisa passou a contar com 519 observações. O Gráfico 3 apresenta a quantidade de respondentes e o percentual, em relação a solução prestada pela empresa para a reclamação efetuada.

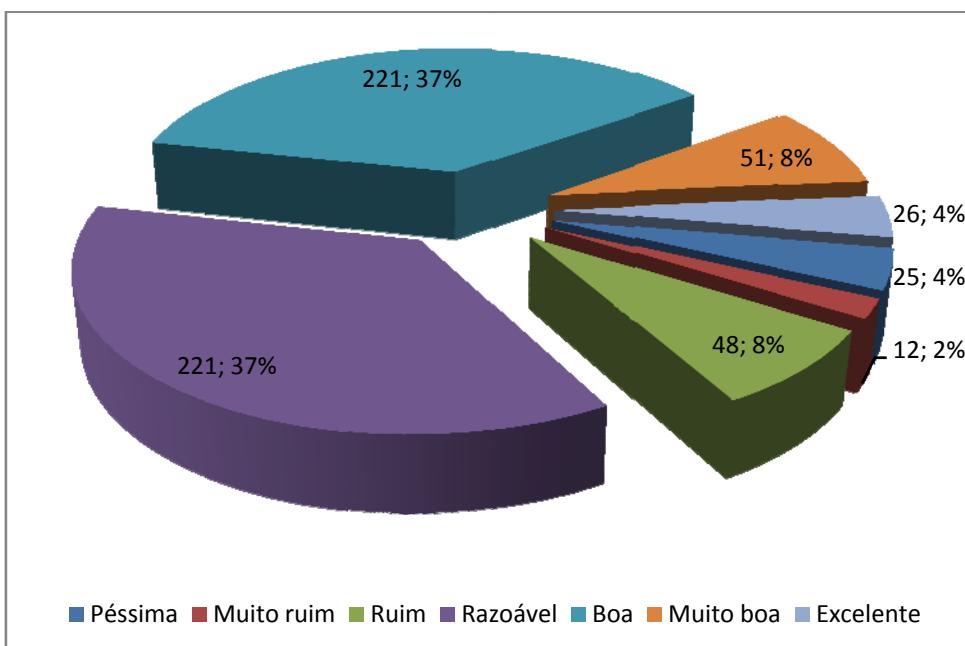


Gráfico 3 – Avaliações dos consumidores quanto à solução recebida.

Fonte: Dados da pesquisa.

Apesar dos cuidados para a minimização dos dados ausentes (*missing values*), em 7 entrevistas realizadas os respondentes omitiram respostas ou desejaram não emitir opinião por não terem um posicionamento a respeito do questionamento realizado. Sendo assim, estes questionários foram retirados do banco, que passou a ter um total de 512 avaliações de consumidores sobre a recuperação de falhas no varejo.

#### 4.1.2 Perfil da amostra

A amostra total foi de 512 respondentes, dos quais 238 são mulheres (46,49%) e 274 homens (53,51%), com idade média de 43 anos e com escolaridade variando entre o ensino médio e o ensino superior completo, conforme demonstrado nos Gráficos 4 e 5.

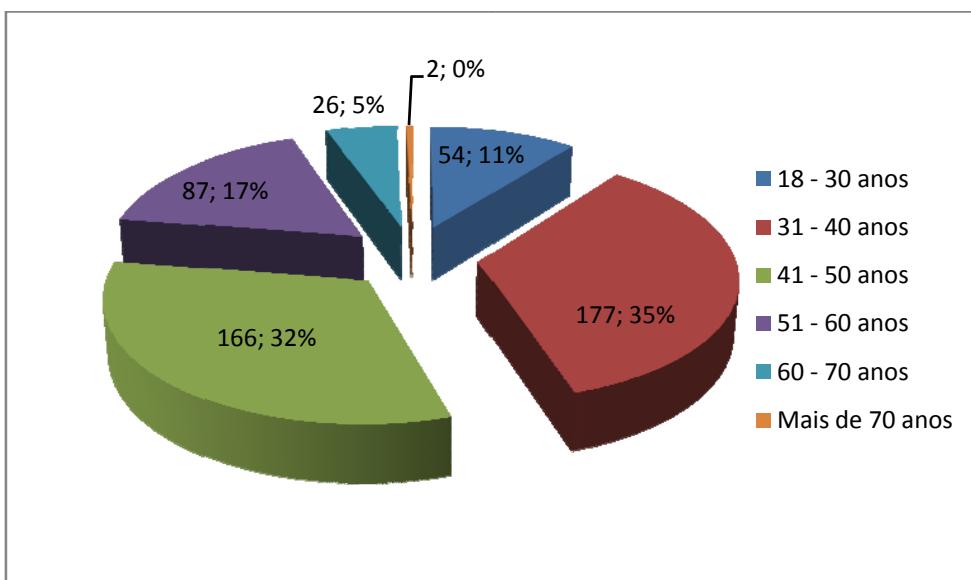


Gráfico 4 – Faixa etária dos respondentes  
Fonte: Dados da pesquisa.

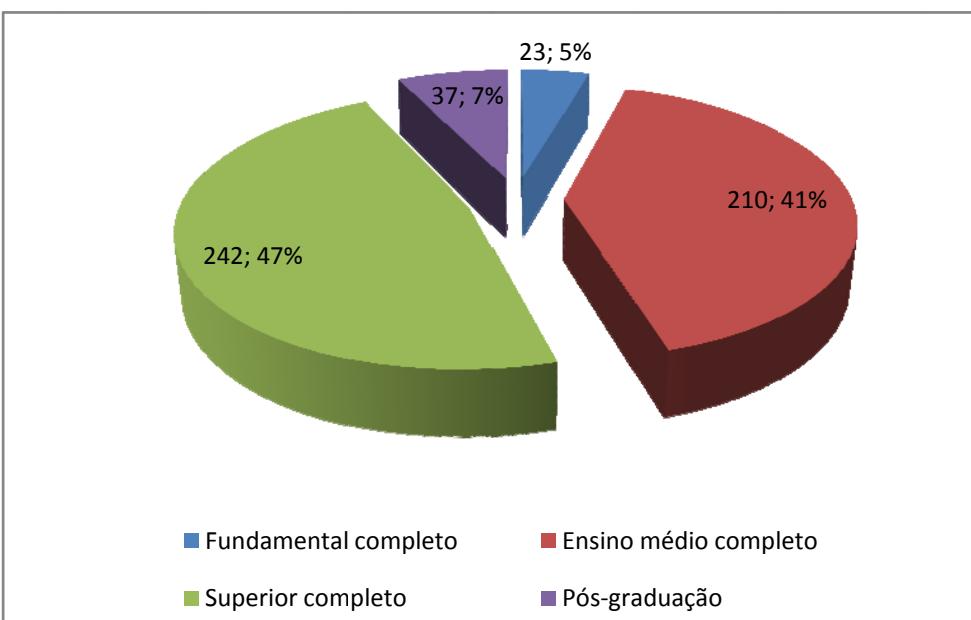


Gráfico 5 – Disposição da escolaridade dos respondentes  
Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre os respondentes da pesquisa, levando-se em consideração o aspecto da profissão, existiu grande pluralidade de funções. A amostra caracterizou-se pelo baixo índice de compradores profissionais comuns ao setor pesquisado (arquitetos, construtores, carpinteiros, decoradores e engenheiros) e uma grande incidência de consumidores finais (aquele consumidor que adquire produtos para o seu próprio uso), representados por consumidores de profissões diversas. O Quadro 15 apresenta as principais profissões e o número de respondentes da pesquisa.

Quadro 15 – Frequência das profissões dos respondentes

Profissão	Quantidade	Profissão	Quantidade
Aposentado (a)	44	Costureira	4
Do Lar	41	Esteticista	4
Professor (a)	39	Gerente comercial	4
Administrador (a)	28	Marceneiro	4
Comerciante	22	Policial Civil	4
Pintor	22	Corretor de Imóveis	3
Func. Público	19	Enc. Produção	3
Advogado (a)	18	Policial Militar	3
Construtor	18	Analista de RH	2
Motorista	16	Carpinteiro	2
Empreiteiro	15	Conferente	2
Pedreiro	15	Contador	2
Eletricista	13	Operadora de Caixa	2
Decorador (a)	12	Assistente produção	1
Dentista	11	Assistente social	1
Autônomo (a)	10	Telefonista	1
Vendedor	10	Aux. Serviços gerais	1
Médico (a)	9	Balconista	1
Metalúrgico	9	Bióloga	1
Anal. Sistemas	8	Compradora	1
Arquiteto	8	Designer	1
Encanador	8	Feirante	1
Enfermeiro (a)	8	Fisioterapeuta	1
Estudante	8	Jornalista	1
Bancário (a)	7	Op. de empilhadeira	1
Cabeleireira	7	Padre	1
Engenheiro (a) civil	7	Projetista	1
Ger. Marketing	7	Rep. Comercial	1
Profissional Liberal	6	Serralheiro	1
Aux. Administrativo	5	Taxista	1
Secretária	5	Téc. Manutenção	1

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.1.3 Análise e descarte dos *outliers*

Conforme exposto no capítulo da metodologia e procurando analisar um banco de dados que melhor represente a opinião dos respondentes da pesquisa, foram identificados e retirados da análise os dados reconhecidos como *outliers*; desta forma a amostra final analisada passou a ter 483 avaliações. A Figura 14 mostra a análise dos *outliers*.

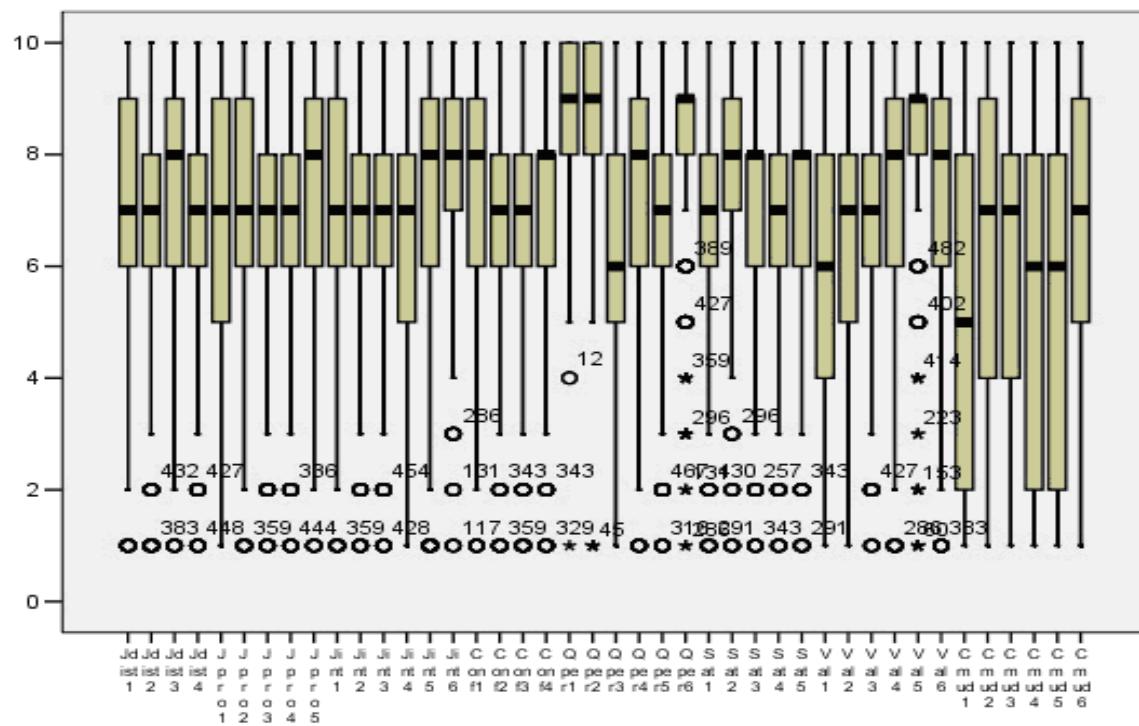


Figura 14 – Demonstração dos *outliers*

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.1.4 Verificação da ausência de multicolinearidade

A multicolinearidade, conforme apresentado por Hair et al. (2005), explica o quanto de uma variável independente é explicado por outra variável independente. Neste estudo, optou-se pela análise do cálculo de tolerância de verificação do índice da inflação da variância com uma tolerância para a  $VIF < 10$ . Na amostra pesquisada, na análise realizada em todas as variáveis independentes, o  $VIF$  apresentou-se menor que 10, mostrando, assim, que existe uma baixa colinearidade entre as variáveis. O Quadro 16 apresenta a relação das variáveis independentes e a multicolinearidade verificada.

Quadro 16 – Verificação da multicolinearidade das variáveis

Teste de Colinearidade								
V. Ind	Tolerância	VIF	V. Ind.	Tolerância	VIF	V. Ind.	Tolerância	VIF
Jdist1	0,2309	4,33	Conf1	0,3951	2,5312	Val1	0,2867	3,4877
Jdist2	0,2115	4,7288	Conf2	0,4025	2,4847	Val2	0,2998	3,3356
Jdist3	0,2298	4,3516	Conf3	0,2832	3,5305	Val3	0,4992	2,0032
Jdist4	0,2826	3,5386	Conf4	0,3085	3,2418	Val4	0,5644	1,7719
Jpro1	0,2825	3,5395	Qper1	0,484	2,0662	Val5	0,5739	1,7426
Jpro2	0,2604	3,8402	Qper2	0,5894	1,6967	Val6	0,4991	2,0034
Jpro3	0,3057	3,2715	Qper3	0,3757	2,662	Cmud1	0,4009	2,4946
Jpro4	0,4304	2,3232	Qper4	0,5094	1,9633	Cmud2	0,6263	1,5968
Jpro5	0,4537	2,2039	Qper5	0,39	2,5643	Cmud3	0,5023	1,991
Jint1	0,2732	3,6609	Qper6	0,505	1,9801	Cmud4	0,467	2,1414
Jint2	0,157	6,3687	Sat1	0,2559	3,907	Cmud5	0,4275	2,3394
Jint3	0,16	6,2518	Sat2	0,2694	3,7124	Cmud6	0,4419	2,2629
Jint4	0,3495	2,8614	Sat3	0,2223	4,4979			
Jint5	0,4053	2,4674	Sat4	0,2727	3,6669			
Jint6	0,3728	2,6822	Sat5	0,3417	2,9266			

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.1.5 Verificação da normalidade

O teste de verificação da normalidade dos dados foi realizado com a utilização dos parâmetros citados por Field (2007), sendo ( $p > 0,05$ ) para uma distribuição normal e ( $p < 0,05$ ) para distribuição que foi considerada como não normal (FIELD, 2009). O Quadro 17 apresenta o teste de normalidade Kolmogorov Smirnov.

Quadro 17 – Teste de normalidade Kolmogorov Smirnov

Variável	N	Média	Desvio	Absoluto	Positivo	Negativo	KS - Z	Sig.
Jdist1	483	7,28	2,04	0,13	0,09	-0,13	2,96	0,00
Jdist2	483	7,03	2,07	0,13	0,09	-0,13	2,76	0,00
Jdist3	483	7,45	2,10	0,13	0,11	-0,13	2,81	0,00
Jdist4	483	7,02	1,88	0,16	0,11	-0,16	3,59	0,00
Jpro1	483	6,90	2,20	0,12	0,08	-0,12	2,55	0,00
Jpro2	483	7,16	2,11	0,14	0,09	-0,14	3,17	0,00
Jpro3	483	6,95	2,00	0,16	0,10	-0,16	3,47	0,00
Jpro4	483	7,03	1,90	0,16	0,10	-0,16	3,43	0,00
Jpro5	483	7,61	1,84	0,17	0,10	-0,17	3,79	0,00
Jint1	483	7,38	2,00	0,17	0,10	-0,17	3,78	0,00

Variável	N	Média	Desvio	Absoluto	Positivo	Negativo	KS - Z	Sig.
Jint2	483	7,07	2,04	0,18	0,09	-0,18	3,87	0,00
Jint3	483	7,01	2,07	0,16	0,09	-0,16	3,52	0,00
Jint4	483	6,90	2,08	0,16	0,09	-0,16	3,41	0,00
Jint5	483	7,29	2,26	0,19	0,12	-0,19	4,07	0,00
Jint6	483	7,77	1,64	0,19	0,10	-0,19	4,17	0,00
Conf1	483	7,48	1,78	0,20	0,10	-0,20	4,29	0,00
Conf2	483	7,06	2,01	0,18	0,09	-0,18	3,92	0,00
Conf3	483	7,00	1,98	0,14	0,09	-0,14	3,04	0,00
Conf4	483	7,32	1,86	0,16	0,11	-0,16	3,61	0,00
Qper1	483	8,93	1,06	0,22	0,16	-0,22	4,91	0,00
Qper2	483	8,86	1,29	0,23	0,19	-0,23	5,07	0,00
Qper3	483	6,05	2,43	0,16	0,07	-0,16	3,45	0,00
Qper4	483	7,42	1,97	0,17	0,11	-0,17	3,76	0,00
Qper5	483	7,02	1,87	0,17	0,10	-0,17	3,67	0,00
Qper6	483	8,37	1,43	0,23	0,13	-0,23	5,01	0,00
Sat1	483	7,28	1,93	0,14	0,10	-0,14	3,18	0,00
Sat2	483	7,57	1,78	0,16	0,10	-0,16	3,54	0,00
Sat3	483	7,41	1,75	0,18	0,12	-0,18	3,92	0,00
Sat4	483	7,38	1,69	0,17	0,11	-0,17	3,66	0,00
Sat5	483	7,45	1,71	0,16	0,11	-0,16	3,47	0,00
Lcom1	470	4,07	2,95	0,18	0,18	-0,10	3,90	0,00
Lcom2	483	6,85	1,95	0,15	0,09	-0,15	3,34	0,00
Lcom3	483	7,11	2,03	0,15	0,08	-0,15	3,23	0,00
Lat1	483	7,08	2,34	0,14	0,11	-0,14	3,14	0,00
Lat2	483	7,12	2,23	0,15	0,10	-0,15	3,26	0,00
Lat3	483	7,93	1,90	0,18	0,14	-0,18	3,86	0,00
Lat4	483	7,22	1,91	0,15	0,08	-0,15	3,34	0,00
Lat5	483	6,87	2,00	0,15	0,09	-0,15	3,40	0,00
Val1	483	5,80	2,65	0,16	0,09	-0,16	3,60	0,00
Val2	483	6,31	2,34	0,16	0,09	-0,16	3,41	0,00
Val3	483	7,29	1,74	0,17	0,09	-0,17	3,77	0,00
Val4	483	7,39	2,13	0,18	0,11	-0,18	4,04	0,00
Val5	483	8,58	1,47	0,26	0,17	-0,26	5,72	0,00
Val6	483	7,30	2,15	0,18	0,10	-0,18	3,89	0,00
Cmud1	483	5,26	2,82	0,13	0,13	-0,12	2,97	0,00
Cmud2	483	6,34	2,73	0,18	0,11	-0,18	3,99	0,00
Cmud3	483	6,05	2,76	0,18	0,12	-0,18	3,90	0,00
Cmud4	483	5,67	2,82	0,16	0,14	-0,16	3,51	0,00
Cmud5	483	5,51	2,98	0,17	0,17	-0,15	3,73	0,00
Cmud6	483	7,00	2,33	0,18	0,10	-0,18	3,97	0,00

Fonte: Dados da pesquisa.

O teste realizado mostrou que a maioria das variáveis testadas apresentaram-se com ( $p < 0,05$ ), desta forma a distribuição do modelo foi classificada como não normal.

## 4.2 Análise descritiva das frequências das respostas

A descrição das análises das respostas obtidas na pesquisa contempla os construtos investigados, para verificar a influência da justiça nos antecedentes da lealdade dos consumidores respondentes. Assim, seguem-se os apontamentos relativos à justiça distributiva, justiça processual, justiça interpessoal, satisfação, qualidade percebida, confiança, valor percebido, custo de mudança e das atitudes e comportamentos dos consumidores.

### 4.2.1 Frequências do construto da justiça

O conceito sobre a justiça distributiva preocupa-se com o sentido de equidade percebida pelo consumidor quanto à resolução recebida após a sua reclamação. As questões afirmativas, relacionadas ao tópico preocuparam-se em verificar este resultado. A Tabela 1 mostra as variáveis afirmativas deste construto.

Tabela 1 – Afirmativas da Justiça Distributiva

Variável	Afirmativas
Jdist1	Tenho certeza que o resultado final da minha reclamação foi o esperado.
Jdist2	O retorno que a Alfa me deu em relação à minha reclamação foi exatamente o que eu esperava.
Jdist3	A minha reclamação foi totalmente atendida.
Jdist4	Com base no retorno que tive da minha reclamação, tenho a certeza que a Alfa trata muito bem todas as reclamações que recebe de seus clientes.

Fonte: Questionário da pesquisa.

Os dados da pesquisa mostraram que os respondentes tiveram, após suas reclamações, resultados recebidos próximos do esperado, sendo a variável que diretamente avaliou este julgamento (Jdist3) a que obteve a maioria das opiniões (112 respostas com 23,2%) dos respondentes optando pelo conceito máximo (10 – Concordo totalmente). A variável que procurou entender a percepção final do consumidor quanto ao tratamento recebido diante do resultado obtido (Jdist4) teve o desempenho mais baixo do construto analisado, com 130

respondentes optando pelo conceito 7. O Quadro 18 apresenta a distribuição da frequência da justiça distributiva.

Quadro 18 – Frequência da Justiça Distributiva

<b>Respostas</b>	<b>1</b>		<b>2</b>		<b>3</b>		<b>4</b>		<b>5</b>		<b>6</b>		<b>7</b>		<b>8</b>		<b>9</b>		<b>10</b>	
<b>Variáveis</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>																
Jdist1	10	2,1	9	1,9	4	0,8	10	2,1	45	9,3	78	16,2	87	18,0	104	21,5	57	11,8	79	16,4
Jdist2	13	2,7	9	1,9	3	0,6	20	4,1	44	9,1	93	19,3	89	18,4	102	21,1	42	8,7	68	14,1
Jdist3	4	0,8	11	2,3	7	1,5	13	2,7	47	9,7	78	16,2	70	14,5	85	17,6	56	11,6	112	23,2
Jdist4	6	1,2	11	2,3	6	1,2	10	2,1	57	11,8	71	14,7	130	26,9	95	19,7	48	9,9	49	10,1

Fonte: Dados da pesquisa.

A justiça processual se refere às questões sobre a avaliação do consumidor quanto ao processo realizado pelo fornecedor do serviço, para a resolução de sua reclamação. A Tabela 2 mostra as variáveis afirmativas utilizadas na pesquisa deste construto.

Tabela 2 – Afirmativas da Justiça Processual

<b>Variável</b>	<b>Afirmativas</b>
Jpro1	Os funcionários da empresa Alfa responderam prontamente a minha reclamação.
Jpro2	A empresa Alfa assumiu imediatamente a responsabilidade pelo meu problema.
Jpro3	Certamente, quando reclamei, fui tratado (a) muito melhor que em meus outros contatos com a empresa Alfa.
Jpro4	A Alfa facilita o contato aos clientes que possuem alguma reclamação.
Jpro5	Eu obtive facilidade para expor os detalhes da minha reclamação aos funcionários da empresa Alfa.

Fonte: Questionário da pesquisa

A avaliação dos consumidores pesquisados mostrou que os processos para a solução da reclamação, em um primeiro impacto, geraram desconforto aos reclamantes. A avaliação quanto ao tempo de resposta (Jpro1) teve a maioria das opiniões (306 respondentes - 63%) concentradas em avaliações médias, com conceitos entre 5 e 8. O mesmo aconteceu com a opinião em relação à facilidade de contato encontrada pelos clientes reclamantes junto ao varejista (Jpro4), que também apresentou uma opinião dispersa (302 respostas – 62,5%) entre os conceitos 6 e 9.

As demais variáveis (Jpro2, Jpro3 e Jpro5) apresentaram, na maioria das avaliações, o conceito 8, com uma dispersão semelhante às demais variáveis citadas. Estes resultados perfazem um perfil evidente da opinião do consumidor, o qual quer facilidade de contato e rapidez nos processos de reclamação. O Quadro 19 apresenta a distribuição da frequência da justiça processual.

Quadro 19 – Frequência da Justiça Processual

<b>Respostas</b>	<b>1</b>		<b>2</b>		<b>3</b>		<b>4</b>		<b>5</b>		<b>6</b>		<b>7</b>		<b>8</b>		<b>9</b>		<b>10</b>	
<b>Variáveis</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>																
Jpro1	16	3,3	9	1,9	6	1,2	20	4,1	71	14,7	73	15,1	83	17,2	79	16,4	64	13,3	62	12,8
Jpro2	11	2,3	9	1,9	9	1,9	13	2,7	54	11,2	69	14,3	82	17,0	105	21,7	60	12,4	71	14,7
Jpro3	9	1,9	15	3,1	4	0,8	18	3,7	49	10,1	75	15,5	107	22,2	110	22,8	50	10,4	46	9,5
Jpro4	8	1,7	10	2,1	7	1,4	13	2,7	43	8,9	82	17,0	115	23,8	105	21,7	57	11,8	43	8,9
Jpro5	7	1,4	3	0,6	4	0,8	11	2,3	34	7,0	55	11,4	85	17,6	115	23,8	100	20,7	69	14,3

Fonte: Dados da pesquisa.

A justiça interpessoal refere-se à avaliação do consumidor quanto à maneira pela qual as pessoas são tratadas pelos fornecedores do serviço, durante a decorrência do processo de recuperação da falhas, por exemplo, com cortesia e respeito ou então de forma rude. A Tabela 3 mostra as variáveis afirmativas deste construto.

Tabela 3 – Afirmativas da Justiça Interpessoal

<b>Variável</b>	<b>Afirmativas</b>
Jint1	Diante do atendimento recebido, tenho a certeza de que os funcionários da empresa Alfa foram honestos comigo.
Jint2	Os funcionários da empresa Alfa ficaram muito interessados em resolver o meu problema.
Jint3	Os funcionários da empresa Alfa se esforçaram muito para resolver o meu problema.
Jint4	Os funcionários da empresa Alfa deram uma explicação excelente sobre a causa do meu problema.
Jint5	Eu recebi um pedido de desculpas sinceros dos funcionários da Alfa Mat. p/ Construção.
Jint6	Os funcionários da Alfa foram muito amáveis comigo.

Fonte: Questionário da pesquisa.

Segundo a opinião dos consumidores, o tratamento dos funcionários da empresa pesquisada durante o processo de recuperação de falhas teve avaliação semelhante com os dois primeiros tipos de justiça, porém com uma maior concentração das respostas entre os conceitos 7 e 9. O resultado do conjunto das variáveis interpessoais evidenciou a cortesia existente no atendimento dos funcionários do fornecedor varejista. Esta observação ficou explícita no resultado da variável (Jint6) que tratou diretamente do nível de cortesia dos funcionários do varejista. Nesta questão, a maior parte dos entrevistados (396 - 63,4%) posicionou-se com opiniões que geraram conceitos entre 7 e 10, sendo essa a questão afirmativa que obteve o melhor desempenho do construto. O Quadro 20 apresenta a distribuição da frequência da justiça interpessoal.

Quadro 20– Frequência da Justiça Interpessoal

Respostas	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
Variáveis	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Jint1	11	2,3	6	1,2	6	1,2	10	2,1	44	9,1	45	9,3	117	24,2	89	18,4	87	18,0	68	14,1
Jint2	12	2,5	7	1,4	12	2,5	14	2,9	56	11,6	49	10,1	104	21,5	115	23,8	66	13,7	48	9,9
Jint3	8	1,7	11	2,3	14	2,9	17	3,5	58	12,0	55	11,4	98	20,3	113	23,4	53	11,0	56	11,6
Jint4	12	2,5	12	2,5	13	2,7	11	2,3	61	12,6	67	13,9	98	20,3	106	21,9	58	12,0	45	9,3
Jint5	20	4,1	7	1,4	18	3,7	7	1,4	32	6,6	43	8,9	85	17,6	112	23,2	92	19,0	67	13,9
Jint6	2	0,4	2	0,4	5	1,0	6	1,2	37	7,7	35	7,2	90	18,6	141	29,2	96	19,9	69	14,3

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.2.2 Frequências dos antecedentes da lealdade

O construto da satisfação é considerado como um importante antecedente da lealdade dos consumidores. Pela obtenção da satisfação, o cliente se torna motivado para repetir a compra e/ou recomendar o fornecedor para outros clientes potenciais. As variáveis afirmativas desta pesquisa buscaram entender o nível da satisfação dos consumidores com a empresa, após o processo de recuperação de falhas. A Tabela 4 mostra as variáveis pesquisadas no construto satisfação.

Tabela 4 – Afirmativas da Satisfação

Variável	Afirmativas
Sat1	Eu estou plenamente satisfeito com o atendimento da empresa Alfa.
Sat2	Eu realmente gostei muito de comprar na empresa Alfa.
Sat3	Ser cliente da Alfa Materiais p/ Construção foi realmente uma experiência muito agradável.
Sat4	Eu estou certo (a) de que fiz a escolha correta quando me tornei cliente da Alfa.
Sat5	Dante da solução recebida, fiquei satisfeito por comprar na Alfa Mat . p/ Construção.

Fonte: Questionário da pesquisa

Os respondentes da pesquisa sobre a satisfação após o processo de recuperação de falhas posicionaram suas opiniões de uma forma ponderada, porém positiva. O resultado da pesquisa mostra que o consumidor expressou um posicionamento positivo e, provavelmente, satisfatório em relação ao fornecedor varejista, muito provavelmente motivado pelo resultado recebido após o processo de recuperação da falha reclamada. O Quadro 21 apresenta a distribuição da frequência da satisfação.

Quadro 21 – Frequência da Satisfação

Respostas	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	Variáveis	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	N	%	
Sat1	9	1,9	8	1,7	4	0,8	8	1,7	43	8,9	72	14,9	101	20,9	114	23,6	60	12,4	64	13,3
Sat2	5	1,0	4	0,8	3	0,6	12	2,5	32	6,6	47	9,7	115	23,8	118	24,4	75	15,5	72	14,9
Sat3	2	0,4	7	1,4	5	1,0	19	3,9	27	5,6	51	10,6	123	25,5	130	26,9	62	12,8	57	11,8
Sat4	2	0,4	4	0,8	5	1,0	17	3,5	35	7,2	55	11,4	121	25,1	127	26,3	66	13,7	51	10,6
Sat5	2	0,4	5	1,0	5	1,0	10	2,1	39	8,1	54	11,2	117	24,2	125	25,9	67	13,9	59	12,2

Fonte: Dados da pesquisa.

A qualidade percebida é geralmente vista como uma atitude, a avaliação global que o consumidor possui de uma oferta de serviço. Neste estudo, visou-se entender esta percepção após o processo de recuperação de falhas realizado pela empresa varejista. As opiniões quanto ao serviço prestado, estrutura da empresa e todo o processo da reclamação foram examinados por meio de variáveis afirmativas. A Tabela 5 mostra as variáveis pesquisadas no construto da qualidade percebida.

Tabela 5 – Afirmativas da Qualidade percebida

Variável	Afirmativas
Qper1	O ambiente físico das lojas da Alfa é muito agradável.
Qper2	O ambiente físico das lojas da Alfa facilita as minhas compras.
Qper3	Quando um funcionário da Alfa se compromete c/ um prazo ele é cumprido.
Qper4	Os funcionários da Alfa têm condições de sanar as dúvidas dos clientes.
Qper5	A empresa Alfa facilita a solução dos problemas no caso de uma reclamação.
Qper6	Tenho a certeza de que a empresa Alfa oferece serviços de qualidade.

Fonte: Questionário da pesquisa

A avaliação dos consumidores sobre a qualidade do fornecedor obteve a melhor avaliação possível (10 – Concordo totalmente) nas variáveis relacionadas à estrutura física do varejista (Qper1 e Qper2). A variável (Qper6), que considera a avaliação generalizada do serviço do varejista, também obteve um resultado expressivo, demonstrando o entendimento do consumidor sobre a qualidade do conjunto de serviços prestados. Situação diferente ocorreu no resultado das variáveis (Qper3 e Qper4) que trataram especificamente a qualidade da prestação de serviços durante as reclamações dos consumidores, sendo que ambas apresentaram uma dispersão das avaliações em conceitos médios e baixos.

Este posicionamento corrobora o resultado expressado pelos consumidores no construto da justiça processual, especificamente com as variáveis (Jpro1 e Jpro4) direcionadas à facilidade de acesso aos reclamantes. O Quadro 22 apresenta a distribuição da frequência do construto da qualidade percebida.

Quadro 22 – Frequência da Qualidade percebida

Respostas	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
Variáveis	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	N	%	n	%	n	%	N	%	n	%
Qper1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	0,4	13	2,7	29	6,0	102	21,1	163	33,7	174	36,0
Qper2	4	0,8	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	0,8	10	2,1	27	5,6	106	21,9	161	33,3	171	35,4
Qper3	44	9,1	13	2,7	18	3,7	24	5,0	63	13,0	106	21,9	72	14,9	71	14,7	42	8,7	30	6,2
Qper4	7	1,4	8	1,7	9	1,9	9	1,9	43	8,9	63	13,0	76	15,7	91	18,8	127	26,3	50	10,4
Qper5	9	1,9	8	1,7	3	0,6	15	3,1	55	11,4	84	17,4	83	17,2	128	26,5	66	13,7	32	6,6
Qper6		0,0	1	0,2	4	0,8	5	1,0	15	3,1	23	4,8	49	10,1	117	24,2	174	36,0	95	19,7

Fonte: Dados da pesquisa.

A construção da confiança dos consumidores está relacionada com o comportamento esperado dos fornecedores de serviços. As variáveis afirmativas que integram o construto confiança procuram verificar o nível deste construto nos consumidores, após a situação de reclamação da falha, e a consequente solução fornecida pelo varejista. A Tabela 6 mostra as variáveis pesquisadas no construto confiança.

Tabela 6 – Afirmativas da Confiança

Variável	Afirmativas
Conf1	A empresa Alfa coloca os interesses dos seus clientes em primeiro lugar.
Conf2	A empresa Alfa honra suas promessas e seus compromissos com os clientes.
Conf3	Diante da solução que recebi, tenho a certeza de que posso confiar no que os funcionários da empresa Alfa dizem.
Conf4	Diante do resultado da minha reclamação, tenho a certeza de que a Alfa é uma empresa em que posso confiar.

Fonte: Questionário da pesquisa

A avaliação dos consumidores que participaram da pesquisa demonstrou o entendimento destes em relação à preocupação do varejista sobre os interesses dos seus clientes. A variável (Conf1) que trata deste posicionamento obteve uma avaliação positiva, com mais de 50 % dos respondentes posicionando a opinião entre os conceitos 8 e 10. Situação contrária foi encontrada no resultado da avaliação dos consumidores sobre a confiabilidade das promessas dos funcionários do fornecedor, diante das soluções obtidas (Conf3), sendo que 69,8% das opiniões ficaram centradas entre os conceitos 5 e 8. O Quadro 23 apresenta a distribuição da frequência da confiança dos consumidores, após o processo de recuperação de falhas.

Quadro 23 – Frequência da Confiança

Respostas	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	Variáveis	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n
Conf1	5	1,0	3	0,6	5	1,0	10	2,1	54	11,2	41	8,5	85	17,6	129	26,7	107	22,2	44	9,1
Conf2	14	2,9	7	1,4	10	2,1	9	1,9	54	11,2	63	13,0	85	17,6	131	27,1	74	15,3	36	7,5
Conf3	12	2,5	5	1,0	8	1,7	15	3,1	55	11,4	80	16,6	102	21,1	100	20,7	56	11,6	50	10,4
Conf4	9	1,9	4	0,8	4	0,8	11	2,3	41	8,5	69	14,3	93	19,3	134	27,7	59	12,2	59	12,2

Fonte: Dados da pesquisa.

O valor percebido pelos consumidores participa de forma importante nos relacionamentos de longo prazo entre consumidores e fornecedores, influenciando, assim, o seu comportamento de lealdade. As variáveis afirmativas deste construto procuraram examinar questões que os consumidores valorizam (preço, tempo, benefícios, negociação, conjunto de serviços e processos de recuperação de falhas) ao adquirirem serviços do varejista. A Tabela 7 mostra as variáveis pesquisadas no construto do valor percebido.

Tabela 7– Afirmativas do Valor percebido

Variável	Afirmativas
Val1	Os preços praticados pela empresa Alfa nos produtos / serviços são muito vantajosos.
Val2	Em relação ao tempo gasto para realizar as minhas compras, tenho a certeza de que a Alfa me ofereceu vantagens que não encontro no mercado.
Val3	O esforço total necessário para realizar uma compra na Alfa Mat. p/ Construção é muito satisfatório quando considero os custos que tive e os benefícios que recebi.
Val4	A facilidade que possuo em negociar com a Alfa é muito importante para mim.
Val5	O conjunto de serviços oferecidos pela Alfa é ideal para quem está construindo.
Val6	O serviço de atendimento às reclamações da Alfa se preocupa em recuperar as falhas ocorridas.

Fonte: Questionário da pesquisa.

Na avaliação dos respondentes sobre este construto, as piores avaliações concentraram-se nas variáveis relacionadas ao fator preço (Val1) e ao tempo gasto pelo consumidor para realizar as suas compras (Val2), sendo que ambos os questionamentos tiveram as respostas concentradas entre os conceitos 5 e 8. As outras variáveis apresentaram um melhor resultado na avaliação dos consumidores, com destaque para a afirmativa sobre o valor considerado pelo consumidor em relação ao conjunto de serviços do varejista (Val5), no qual 39,8% dos respondentes optaram pelo conceito 9. Uma avaliação positiva também foi percebida no resultado da afirmativa relacionada com a preocupação do varejista em recuperar as falhas ocorridas (Val6), no qual 52% dos respondentes optaram pelos conceitos entre 8 e 10. O Quadro 24 apresenta a distribuição da frequência do construto do valor percebido pelos consumidores.

Quadro 24 – Frequência do Valor percebido

Respostas	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	Variáveis	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n
Val1	48	9,9	31	6,4	19	3,9	56	11,6	50	10,4	43	8,9	88	18,2	81	16,8	33	6,8	34	7,0
Val2	30	6,2	24	5,0	12	2,5	25	5,2	50	10,4	82	17,0	80	16,6	110	22,8	48	9,9	22	4,6
Val3	2	0,4	9	1,9	6	1,2	18	3,7	25	5,2	67	13,9	121	25,1	116	24,0	82	17,0	37	7,7
Val4	10	2,1	14	2,9	7	1,4	16	3,3	36	7,5	35	7,2	100	20,7	101	20,9	94	19,5	70	14,5
Val5	4	0,8	1	0,2	1	0,2	5	1,0	9	1,9	12	2,5	42	8,7	96	19,9	192	39,8	121	25,1
Val6	15	3,1	9	1,9	10	2,1	10	2,1	42	8,7	43	8,9	103	21,3	82	17,0	111	23,0	58	12,0

Fonte: Dados da pesquisa.

A ocorrência de custos para o cliente, no processo de troca de determinado fornecedor de serviços, desestimula o indivíduo a seguir em frente e romper relacionamentos comerciais. As variáveis afirmativas deste construto procuram identificar este vínculo em um setor que apresenta baixas barreiras de saída aos consumidores. A Tabela 8 mostra as variáveis pesquisadas no construto custo de mudança.

Tabela 8 – Afirmativas do Custo de mudança

Variável	Afirmativas
Cmud1	Trocar a Alfa por outro fornecedor seria muito trabalhoso para mim.
Cmud2	Não conheço nenhum outro varejista que possa me atender melhor que a Alfa Mat. p/ Construção.
Cmud3	Em relação aos demais concorrentes no ramo de materiais p/ construção, tenho a certeza de que trocar a Alfa por outra loja seria uma tarefa muito trabalhosa para mim.
Cmud4	Eu levaria tempo para me adaptar com outra loja de materiais de construção, concorrente da Alfa.
Cmud5	Trocar de fornecedor de materiais de construção é uma tarefa muito complicada para mim.
Cmud6	Antes de trocar de fornecedor de materiais de construção, com certeza eu pensaria na relação comercial que já posso com a empresa Alfa.

Fonte: Questionário da pesquisa

A avaliação deste construto apresentou as menores avaliações de todo o estudo. Os respondentes foram enfáticos ao discordarem da afirmação que considerava a complicação de escolha de um novo fornecedor como uma barreira para a troca (Cmud5 – conceito 2 – 16,6%) e discordaram totalmente que este trabalho seria um empecilho para realizarem uma nova escolha de fornecedor (Cmud1 – conceito 1 – 14,7% dos respondentes). Porém, reconhecerem a qualidade do varejista (Cmud2 – conceito 9 – 20,9%), a dificuldade em encontrar um concorrente com serviços semelhantes (Cmud3 – conceito 8 – 20,3%), o tempo

de adaptação a outro fornecedor (Cmud4 – conceito 8 – 18,4%) e a relação comercial já estabelecida com o fornecedor atual (Cmud6 – conceito 8 – 21,9%) como fatores importantes a serem considerados na escolha de outro fornecedor. O Quadro 25 apresenta a distribuição da frequência do construto do custo de mudança.

Quadro 25 – Frequência do Custo de mudança

Respostas	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
Variáveis	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Cmud1	71	14,7	54	11,2	25	5,2	30	6,2	53	11,0	63	13,0	62	12,8	59	12,2	41	8,5	25	5,2
Cmud2	43	8,9	35	7,2	17	3,5	18	3,7	44	9,1	43	8,9	67	13,9	90	18,6	101	20,9	25	5,2
Cmud3	43	8,9	49	10,1	14	2,9	29	6,0	45	9,3	41	8,5	69	14,3	98	20,3	66	13,7	29	6,0
Cmud4	53	11,0	63	13,0	15	3,1	24	5,0	42	8,7	55	11,4	67	13,9	89	18,4	51	10,6	24	5,0
Cmud5	60	12,4	80	16,6	15	3,1	15	3,1	47	9,7	46	9,5	60	12,4	71	14,7	55	11,4	34	7,0
Cmud6	22	4,6	16	3,3	10	2,1	13	2,7	50	10,4	43	8,9	83	17,2	106	21,9	91	18,8	49	10,1

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.2.3 Frequências da atitude e comportamento dos consumidores

A lealdade está relacionada com o comprometimento profundo de consumidores em recomprar ou favorecer um serviço no futuro. Este comportamento de compra pode ser medido pela forma comportamental, determinada por indicadores como frequência e volume de compras, pelo favorecimento ao fornecedor mediante uma atitude positiva em repetir a escolha ou pela declaração que os benefícios deste relacionamento são suficientemente grandes, mesmo diante de alternativas substitutas.

As variáveis afirmativas que analisaram o comportamento e atitude dos consumidores reclamantes, após o processo de recuperação de falhas realizado pelo fornecedor varejista, preocuparam-se em identificar opiniões de lealdade do consumidor para com o fornecedor de serviços. Um ponto importante a ser ressaltado é que a variável (Lcom1) foi criada com a única intenção de aferir a quantidade de visitas que os consumidores realizaram ao varejista nos últimos três meses; desta forma a mesma não possui formato intervalar (0-10) e não foi considerada na análise estatística. A Tabela 9 mostra as variáveis pesquisadas de atitude e comportamento.

Tabela 9 – Afirmativas de atitude e comportamento

Variável	Afirmativas
Lcom1	Quantas visitas o (a) Sr. (a) fez à Alfa Materiais para Construção nos últimos 3 meses?
Lcom2	Quando tenho a necessidade de comprar materiais de construção, primeiro vou às lojas da Alfa.
Lcom3	Grande parte das compras que faço de materiais de construção é realizada na empresa Alfa.
Lat1	Eu recomendo a empresa Alfa para os meus parentes e amigos.
Lat2	Quando me perguntam sobre uma boa loja de materiais p/ construção, eu indico a empresa Alfa.
Lat3	Pretendo continuar sendo cliente da Alfa Mat. p/ Construção.
Lat4	Em minhas próximas compras de materiais p/ construção certamente considerarei comprar na Alfa.
Lat5	Quando penso em comprar materiais p/ construção, a minha primeira opção é a empresa Alfa.

Fonte: Questionário da pesquisa

A primeira variável (Lcom1) procurou verificar se, mesmo após a ocorrência e recuperação da falha, o consumidor continuou a consumir os serviços do varejista. Foi encontrada a variação entre nenhuma visita (30 consumidores) até 24 visitas, no período pesquisado (1 consumidor).

Entre os 483 consumidores participantes da pesquisa, 13 não responderam a pergunta feita pelos entrevistadores, alegando que, apesar de terem realizado visitas, não se lembravam da quantidade correta de vezes que voltaram ao estabelecimento varejista. Para estes casos, adotou-se o critério da média das visitas dos demais respondentes.

Considerando todos respondentes da variável, a distribuição das respostas mostra que, em média, os respondentes realizaram pelo menos 4 visitas ao fornecedor varejista no período de três meses. Isto significa que dentro do período estipulado a média dos consumidores chegou a realizar até mais de uma visita por mês ao fornecedor, mesmo após o processo de reclamação e recuperação de falhas executado pelo varejista. O Quadro 26 apresenta a distribuição da frequência desta variável de comportamento de compra.

Quadro 26 – Frequência de visitas ao varejista

	<b>Quantidade de visitas</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>% acumulado</b>
	0	30	6,4	6,4
Respostas válidas	1	38	8,1	14,5
	2	78	16,6	31,1
	3	84	17,9	48,9
	4	85	18,1	67,0
	5	40	8,5	75,5
	6	48	10,2	85,7
	7	11	2,3	88,1
	8	22	4,7	92,8
	9	2	0,4	93,2
	10	23	4,9	98,1
	12	3	0,6	98,7
	14	1	0,2	98,9
	15	3	0,6	99,6
	20	1	0,2	99,8
	24	1	0,2	100,0
<b>Totais</b>	<b>1914</b>	<b>470</b>	<b>97,3</b>	<b>100,0</b>
Não responderam		13	2,7	
<b>Total de respondentes</b>		<b>483</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados da pesquisa.

As outras variáveis direcionadas para testar o comportamento de compra dos consumidores (Lcom2 e Lcom3) após o processo de recuperação de falha apresentaram avaliações similares com uma maior incidência de respostas no conceito 7 (Lcom2 – 21,7% dos respondentes e Lcom3 – 22,8% dos respondentes).

Nas variáveis direcionadas a entender a atitude dos consumidores após o processo realizado para a recuperação da falha, as afirmativas que se preocuparam em verificar a intenção de recomendação (Lat1) e de continuidade da relação de consumo com o varejista (Lat3) obtiveram como maior incidência o conceito 10, expressando a concordância total dos respondentes da pesquisa. As demais afirmativas (Lat2, Lat4 e Lat5) tiveram o conceito 7 como escolha da maioria dos consumidores. O Quadro 27 apresenta a distribuição da

frequência do construto do comportamento e das atitudes dos consumidores perante o fornecedor de serviços.

Quadro 27 – Frequência da atitude e comportamento dos consumidores

<b>Respostas</b>	<b>1</b>		<b>2</b>		<b>3</b>		<b>4</b>		<b>5</b>		<b>6</b>		<b>7</b>		<b>8</b>		<b>9</b>		<b>10</b>	
	<b>Variáveis</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>																
Lcom2	8	1,7	10	2,1	9	1,9	16	3,3	70	14,5	70	14,5	110	22,8	102	21,1	47	9,7	41	8,5
Lcom3	8	1,7	9	1,9	10	2,1	10	2,1	68	14,1	55	11,4	105	21,7	87	18,0	72	14,9	59	12,2
Lat1	17	3,5	10	2,1	5	1,0	34	7,0	53	11,0	53	11,0	74	15,3	93	19,3	51	10,6	93	19,3
Lat2	15	3,1	6	1,2	6	1,2	24	5,0	69	14,3	54	11,2	70	14,5	93	19,3	66	13,7	80	16,6
Lat3	5	1,0	6	1,2	2	0,4	8	1,7	31	6,4	48	9,9	72	14,9	88	18,2	108	22,4	115	23,8
Lat4	7	1,4	7	1,4	7	1,4	16	3,3	44	9,1	65	13,5	100	20,7	113	23,4	73	15,1	51	10,6
Lat5	12	2,5	10	2,1	6	1,2	20	4,1	58	12,0	73	15,1	104	21,5	105	21,7	56	11,6	39	8,1

Fonte: Dados da pesquisa.

### 4.3 Modelagem estrutural – 1<sup>a</sup> tentativa

A primeira tratativa estatística deste estudo procurou identificar as medidas estatísticas Análise da variância extraída – AVE, Confiabilidade composta, Coeficiente de determinação (R<sup>2</sup>), Alfa de Cronbach, Comunalidade e Redundância.

#### 4.3.1 Verificação da validade convergente

Segundo Hair et al. (2005), a confiabilidade de um modelo teórico é expressa, principalmente, por alguns indicadores. Ainda segundo o autor, são consideráveis os resultados da AVE acima de 0,5%, Alfa de Cronbach aceitável de 0,6% e desejável acima de 0,7% e confiabilidade da composição com o mínimo de 0,6%. O Quadro 28 apresenta a análise da primeira tentativa de MEE da pesquisa.

Quadro 28 – Indicadores da 1<sup>a</sup> tentativa de MEE.

<b>Construtos</b>	<b>AVE</b>	<b>Confiabilidade da composição</b>	<b>R Quadrado</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Comunalidade</b>	<b>Redundância</b>
<b>Custo de Mudança</b>	0,51	0,86		0,80	0,51	
<b>Confiança</b>	0,67	0,89	0,55	0,84	0,67	0,18
<b>Justiça distributiva</b>	0,78	0,93		0,91	0,78	
<b>Justiça interpessoal</b>	0,68	0,93		0,91	0,68	
<b>Justiça processual</b>	0,68	0,92		0,88	0,68	
<b>Lealdade</b>	0,67	0,93	0,70	0,92	0,67	0,16
<b>Qualidade percebida</b>	0,39	0,79	0,52	0,68	0,39	0,11
<b>Satisfação</b>	0,75	0,94	0,61	0,92	0,75	0,31
<b>Valor percebido</b>	0,42	0,81		0,72	0,42	

Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo Hair et al. (2005), a validade convergente realizada por meio de testes empíricos avalia o grau em que duas medidas do mesmo conceito estão relacionadas e, para isto, espera-se valores acima de 0,5% em relação a variância média extraída (AVE) dos construtos com os seus indicadores (variáveis).

Ao verificar a análise da variância extraída (AVE), os primeiros resultados indicaram a necessidade de uma análise mais profunda das variáveis pertencentes aos construtos Qualidade percebida (0,39) e Valor percebido (0,42), que apresentaram AVE abaixo de 0,5% e Custo de mudança (0,51) que apresentou uma carga muito próxima a este corte. O construto da justiça distributiva foi o que apresentou o maior índice da AVE (0,78). Em relação ao índice da Confiabilidade, a análise indicou os maiores resultados no construto da Satisfação (0,94) e, quanto ao Alfa de Cronbach, nos construtos da Satisfação e Lealdade (0,92).

Diante desse primeiro resultado, existe a necessidade de verificar a relação entre as variáveis e seus construtos, o que ocorreu pela análise das cargas fatoriais. O Quadro 29 apresenta uma relação sintetizada dessas cargas.

Quadro 29 – Carga das variáveis x construto

Construtos	Carga fatorial entre construtos e indicadores							
	Variável	Cmud1	Cmud2	Cmud3	Cmud4	Cmud5	Cmud6	
<b>Custo de mudança</b>	Carga	0,77	0,44	0,76	0,79	0,79	0,68	
	Variável	<b>Conf1</b>	<b>Conf2</b>	<b>Conf3</b>	<b>Conf4</b>			
<b>Confiança</b>	Carga	0,74	0,82	0,88	0,83			
	Variável	<b>Jdist1</b>	<b>Jdist2</b>	<b>Jdist3</b>	<b>Jdist4</b>			
<b>Justiça distributiva</b>	Carga	0,91	0,92	0,88	0,83			
	Variável	<b>Jint1</b>	<b>Jint2</b>	<b>Jint3</b>	<b>Jint4</b>	<b>Jint5</b>	<b>Jint6</b>	
<b>Justiça interpessoal</b>	Carga	0,84	0,90	0,90	0,80	0,73	0,78	
	Variável	<b>Jpro1</b>	<b>Jpro2</b>	<b>Jpro3</b>	<b>Jpro4</b>	<b>Jpro5</b>		
<b>Justiça processual</b>	Carga	0,86	0,88	0,87	0,78	0,75		
	Variável	<b>Lat1</b>	<b>Lat2</b>	<b>Lat3</b>	<b>Lat4</b>	<b>Lat5</b>	<b>Lcom2</b>	<b>Lcom3</b>
<b>Lealdade</b>	Carga	0,82	0,85	0,83	0,84	0,80	0,79	0,81
	Variável	<b>Qper1</b>	<b>Qper2</b>	<b>Qper3</b>	<b>Qper4</b>	<b>Qper5</b>	<b>Qper6</b>	
<b>Qualidade percebida</b>	Carga	0,52	0,46	0,54	0,74	0,80	0,62	
	Variável	<b>Sat1</b>	<b>Sat2</b>	<b>Sat3</b>	<b>Sat4</b>	<b>Sat5</b>		
<b>Satisfação</b>	Carga	0,86	0,87	0,90	0,87	0,83		
	Variável	<b>Val1</b>	<b>Val2</b>	<b>Val3</b>	<b>Val4</b>	<b>Val5</b>	<b>Val6</b>	
<b>Valor percebido</b>	Carga	0,72	0,77	0,74	0,61	0,48	0,52	

Fonte: Dados da pesquisa.

Após a identificação das cargas das variáveis que compõe os construtos, optou-se por retirar as variáveis com cargas abaixo de 0,5% (Cmud2 - 0,44), (Qper2 - 0,46), (Val5 - 0,48) e muito próximas a este índice (Qper1 - 0,52 e Val6 - 0,52), para que, deste modo, se pudesse verificar novamente a validade convergente do modelo.

#### 4.4 Modelagem estrutural – 2<sup>a</sup> tentativa

Após a eliminação das variáveis (Cmud2, Qper2, Val5, Qper1 e Val6) que apresentaram cargas baixas em seus construtos, foi realizada a 2<sup>a</sup> tentativa de modelagem estrutural, que buscou encontrar melhores índices para estes construtos. O Quadro 30 apresenta a evolução das cargas da AVE dos construtos após a eliminação das variáveis.

Quadro 30 – Evolução das cargas dos construtos

Construtos	AVE 1 <sup>a</sup> tentativa	AVE 2 <sup>a</sup> tentativa
<b>Custo de Mudança</b>	0,51	<b>0,59</b>
<b>Confiança</b>	0,67	0,67
<b>Justiça distributiva</b>	0,78	0,78
<b>Justiça interpessoal</b>	0,68	0,68
<b>Justiça processual</b>	0,68	0,68
<b>Lealdade</b>	0,67	0,67
<b>Qualidade percebida</b>	0,39	<b>0,52</b>
<b>Satisfação</b>	0,75	0,75
<b>Valor percebido</b>	0,42	<b>0,55</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Os construtos Custo de mudança, Qualidade percebida e Valor percebido passaram a apresentar índice de AVE acima do corte considerado (0,5%). Esta variação positiva também modificou os índices de Confiabilidade e Alfa de Cronbach desses construtos. O Quadro 31 apresenta a análise completa do segundo recorte das variáveis analisadas.

Quadro 31 – Análise secundária das variáveis - PLS

Construtos	AVE	Confiabilidade de composição	R quadrado	Alfa de Cronbach	Comunalidade	Redundância
<b>Custo de mudança</b>	<b>0,59</b>	0,88		0,82	0,59	
<b>Confiança</b>	0,67	0,89	0,55	0,84	0,67	0,18
<b>Justiça distributiva</b>	0,78	0,93		0,91	0,78	
<b>Justiça interpessoal</b>	0,68	0,93		0,91	0,68	
<b>Justiça processual</b>	0,68	0,92		0,88	0,68	
<b>Lealdade</b>	0,67	0,93	0,70	0,92	0,67	0,16
<b>Qualidade percebida</b>	<b>0,52</b>	0,81	0,47	0,69	0,52	0,12
<b>Satisfação</b>	0,75	0,94	0,61	0,92	0,75	0,31
<b>Valor</b>	<b>0,55</b>	0,83		0,72	0,55	

Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando que a 2<sup>a</sup> tentativa de MEE apresentou índices de ajustes convergentes satisfatórios, prossegue-se a verificação da análise discriminante dos construtos do modelo.

#### 4.4.1 Verificação da validade discriminante

Segundo Hair et al. (2005), a análise da validade discriminante consiste no grau em que dois conceitos similares são distintos. Assim, o teste empírico avalia a correlação entre as medidas, ao considerar que a escala múltipla está correlacionada com medidas semelhantes, porém, conceitualmente distintas. O ideal, segundo a abordagem, é encontrar valores baixos entre essas correlações.

De forma prática, a validade discriminante é avaliada pela correlação das comparações entre os construtos com o valor da raiz quadrada da análise da variância extraída (AVE) daquele construto.

Este critério supõe que, na existência da validade discriminante, as variáveis do construto exercem maior poder de explicação para aquele construto do que para outro do modelo (CHIN, 1998). Portanto, a raiz quadrada da AVE do construto deve ser superior à correlação desse construto com os demais. O Quadro 32 apresenta a relação dos indicadores do modelo com a raiz quadrada da AVE.

Quadro 32 – Relação dos indicadores com a Raiz AVE – PLS

Construtos	AVE	Raiz quadrada da AVE	Confiabilidade de composição	R quadrado	Alfa de Cronbach	Comunalidade	Redundância
<b>Custo de mudança</b>	0,59	0,76	0,88		0,82	0,59	
<b>Confiança</b>	0,67	0,82	0,89	0,55	0,84	0,67	0,18
<b>Justiça distributiva</b>	0,78	0,88	0,93		0,91	0,78	
<b>Justiça interpessoal</b>	0,68	0,83	0,93		0,91	0,68	
<b>Justiça processual</b>	0,68	0,83	0,92		0,88	0,68	
<b>Lealdade</b>	0,67	0,82	0,93	0,70	0,92	0,67	0,16
<b>Qualidade</b>	0,52	0,72	0,81	0,47	0,69	0,52	0,12
<b>Satisfação</b>	0,75	0,87	0,94	0,61	0,92	0,75	0,31
<b>Valor</b>	0,55	0,74	0,83		0,72	0,55	

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme exposto por Hair et al. (2005), e considerados os apontamentos necessários de distinção entre as variáveis latentes para a validade discriminante do modelo, uma forma de verificação completa é a disposição diagonal dos valores da raiz quadrada AVE na matriz das correlações dos índices do modelo e a comparação com a carga dos construtos. A Tabela 10 apresenta os índices da primeira análise da validade discriminante.

Tabela 10 – Análise da validade discriminante – 1<sup>a</sup> tentativa

CONSTRUTOS	Custo de mudança	Confiança	Justiça Distributiva	Justiça Interpessoal	Justiça Processual	Lealdade	Qualidade	Satisfação	Valor percebido
<b>Custo de mudança</b>	<b>0,765</b>								
<b>Confiança</b>	0,563	<b>0,821</b>							
<b>Justiça distributiva</b>	0,530	0,648	<b>0,883</b>						
<b>Justiça interpessoal</b>	0,467	0,707	0,700	<b>0,826</b>					
<b>Justiça processual</b>	0,455	0,609	0,737	0,732	<b>0,827</b>				
<b>Lealdade</b>	0,662	0,682	0,661	0,578	0,590	<b>0,820</b>			
<b>Qualidade percebida</b>	0,494	0,711	0,610	0,640	0,604	0,609	<b>0,724</b>		
<b>Satisfação</b>	0,542	0,794	0,726	0,701	0,677	0,768	<b>0,726</b>	<b>0,868</b>	
<b>Valor percebido</b>	0,674	0,528	0,639	0,473	0,571	0,696	0,495	0,630	<b>0,744</b>

Raiz quadrada da AVE dos construtos

Correlação superior a raiz quadrada da AVE

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise dos valores da Raiz da AVE na matriz das correlações apresentou correlação superior do construto Satisfação em relação à Raiz quadrada da AVE do construto da Qualidade percebida, impedindo a distinção entre os construtos e evitando, assim, a validação discriminante do modelo.

#### **4.4.2 Análise da correlação bivariada dos indicadores dos construtos**

Diante da alta correlação entre os construtos da Satisfação e da Qualidade percebida, analisou-se a matriz de correlação bivariada entre estes construtos. Para identificação dos indicadores de maior correlação, verificou-se o índice de correlação de *Spearman*. A Tabela 11 apresenta a correlação entre esses construtos.

Tabela 11 – Correlação bivariada da Satisfação e da Qualidade percebida

<b>Variáveis</b>		<b>Sat1</b>	<b>Sat2</b>	<b>Sat3</b>	<b>Sat4</b>	<b>Sat5</b>	<b>Qper3</b>	<b>Qper4</b>	<b>Qper5</b>	<b>Qper6</b>
<b>Sat1</b>	Coeficiente de Correlação	<b>1,00</b>	0,73	0,65	0,63	0,56	0,50	0,41	<b>0,48</b>	0,28
	Sig.	.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>	0,00
<b>Sat2</b>	Coeficiente de Correlação	0,73	<b>1,00</b>	0,69	0,64	0,59	0,41	0,41	<b>0,47</b>	0,33
	Sig.	0,00	.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>	0,00
<b>Sat3</b>	Coeficiente de Correlação	0,65	0,69	<b>1,00</b>	0,80	0,65	0,45	0,48	<b>0,51</b>	0,33
	Sig.	0,00	0,00	.	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>	0,00
<b>Sat4</b>	Coeficiente de Correlação	0,63	0,64	0,80	<b>1,00</b>	0,66	<b>0,42</b>	<b>0,47</b>	<b>0,56</b>	<b>0,38</b>
	Sig.	0,00	0,00	0,00	.	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>	0,00
<b>Sat5</b>	Coeficiente de Correlação	0,56	0,59	0,65	0,66	<b>1,00</b>	0,33	0,34	<b>0,50</b>	0,43
	Sig.	0,00	0,00	0,00	0,00	.	0,00	0,00	<b>0,00</b>	0,00
<b>Qper3</b>	Coeficiente de Correlação	0,50	0,41	0,45	<b>0,42</b>	0,33	<b>1,00</b>	0,45	0,46	0,02
	Sig.	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>	0,00	.	0,00	0,00	0,69
<b>Qper4</b>	Coeficiente de Correlação	0,41	0,41	0,48	<b>0,47</b>	0,34	0,45	<b>1,00</b>	0,52	0,29
	Sig.	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>	0,00	0,00	.	0,00	0,00
<b>Qper5</b>	Coeficiente de Correlação	<b>0,48</b>	<b>0,47</b>	<b>0,51</b>	<b>0,56</b>	<b>0,50</b>	0,46	0,52	1,00	0,35
	Sig.	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>	0,00	0,00	0,00	.	0,00
<b>Qper6</b>	Coeficiente de Correlação	0,28	0,33	0,33	<b>0,38</b>	0,43	0,02	0,29	0,35	<b>1,00</b>
	Sig.	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>	0,00	0,69	0,00	0,00	.

Fonte: Dados da pesquisa.

A maior correlação encontrada no cruzamento das variáveis dos dois construtos foi 0,56 entre as variáveis Sat4 e Qper5. Este valor indica que existe alta correlação entre estas duas variáveis, ou, de um modo mais simples, que as duas variáveis podem explicar os dois construtos ao mesmo tempo; sendo assim, optou-se por descartar a variável Sat4.

#### 4.5 Modelagem estrutural – 3<sup>a</sup> tentativa

Nesta terceira tentativa, após o descarte da variável (Sat4) que apresentava carga correlacionada entre os construtos Satisfação e Qualidade percebida, ocorreu nova verificação sobre os índices gerais (análise convergente) e a validade discriminante dos construtos. O Quadro 33 apresenta estes resultados.

Quadro 33 – Análise convergente dos indicadores

Construtos	AVE	Raiz quadrada da AVE	Confiabilidade de composição	R quadrado	Alfa de Cronbach	Comunalidade	Redundância
Custo de mudança	0,59	0,76	0,88		0,82	0,59	
Confiança	0,67	0,82	0,89	0,55	0,84	0,67	0,18
Justiça distributiva	0,78	0,88	0,93		0,91	0,78	
Justiça interpessoal	0,68	0,83	0,93		0,91	0,68	
Justiça processual	0,68	0,83	0,92		0,88	0,68	
Lealdade	0,67	0,82	0,93	0,69	0,92	0,67	0,17
Qualidade	0,52	0,72	0,81	0,47	0,69	0,52	0,12
Satisfação	0,76	0,87	0,93	0,61	0,90	0,76	0,31
Valor	0,55	0,74	0,83		0,72	0,55	

Fonte: Dados da pesquisa.

Os índices encontrados nesta terceira tentativa apresentaram resultados satisfatórios de AVE (acima de 0,5%), do Alfa de Cronbach (aceitável de 0,6% e desejável acima de 0,7%) e da confiabilidade da composição (mínimo de 0,6%). Diante dos resultados encontrados o modelo foi considerado com validade convergente.

#### **4.5.1 Confirmação da validade discriminante**

Quanto ao desempenho discriminante nesta terceira tentativa, foram novamente considerados os apontamentos necessários de distinção entre as variáveis latentes para a validação discriminante do modelo. Os valores da raiz quadrada da AVE foram dispostos em diagonal na matriz das correlações dos índices do modelo, para a comparação com a carga dos construtos. Desta forma, verificados os índices, não foi observada nenhuma ocorrência de valores de correlação entre as variáveis que sejam superiores aos valores da raiz quadrada da AVE dos construtos. Diante deste resultado, o modelo pode ser considerado com validade discriminante. A Tabela 12 apresenta os índices da segunda análise da validade discriminante.

Tabela 12 – Análise da validade discriminante – 2<sup>a</sup> tentativa

CONSTRUTOS	Custo de mudança	Confiança	Justiça distributiva	Justiça interpessoal	Justiça processual	Lealdade	Qualidade	Satisfação	Valor percebido
<b>Custo de mudança</b>	<b>0,765</b>								
<b>Confiança</b>	0,563	<b>0,821</b>							
<b>Justiça distributiva</b>	0,530	0,648	<b>0,883</b>						
<b>Justiça interpessoal</b>	0,467	0,707	0,700	<b>0,826</b>					
<b>Justiça processual</b>	0,455	0,609	0,737	0,732	<b>0,827</b>				
<b>Lealdade</b>	0,662	0,682	0,661	0,578	0,590	<b>0,820</b>			
<b>Qualidade</b>	0,494	0,711	0,610	0,640	0,604	0,609	<b>0,724</b>		
<b>Satisfação</b>	0,529	0,796	0,726	0,702	0,681	0,756	0,711	<b>0,875</b>	
<b>Valor</b>	0,674	0,528	0,639	0,473	0,571	0,696	0,495	0,622	<b>0,744</b>

**Raiz quadrada da AVE dos construtos**

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.5.2 Cargas das variáveis e dos construtos

Realizadas as análises dos construtos, podemos considerar as cargas de suas variáveis como definitivas. A Tabela 13 apresenta a análise factorial confirmatória dos construtos.

Tabela 13- Análise factorial confirmatória do modelo

Variável	Justiça distributiva	Justiça processual	Justiça interpessoal	Satisfação	Qualidade percebida	Confiança	Custo de mudança	Valor	Lealdade atitudinal	Lealdade comportamental
Jd1	0,904									
Jd2	0,914									
Jd3	0,881									
Jd4	0,829									
Jpro1	—	0,860								
Jpro2	—	0,879								
Jpro3	—	0,871								
Jpro4	—	0,777								
Jpro5	—	0,741								
Jint1	—	—	0,835							
Jint2	—	—	0,897							
Jint3	—	—	0,903							
Jint4	—	—	0,802							
Jint5	—	—	0,728							
Jint6	—	—	0,774							
Sat1	—	—	—	0,875						
Sat2	—	—	—	0,894						
Sat3	—	—	—	0,894						
Sat5	—	—	—	0,833						
Qper3	—	—	—	—	0,665					
Qper4	—	—	—	—	0,784					
Qper5	—	—	—	—	0,851					
Qper6	—	—	—	—	0,560					
Conf 1	—	—	—	—	—	0,744				
Conf 2	—	—	—	—	—	0,819				
Conf 3	—	—	—	—	—	0,883				
Conf 4	—	—	—	—	—	0,832				
Cmud1	—	—	—	—	—	—	0,764			
Cmud3	—	—	—	—	—	—	0,766			
Cmud4	—	—	—	—	—	—	0,803			
Cmud5	—	—	—	—	—	—	0,804			
Cmud6	—	—	—	—	—	—	0,682			
Val1	—	—	—	—	—	—	—	0,707		
Val2	—	—	—	—	—	—	—	0,854		
Val3	—	—	—	—	—	—	—	0,719		
Val4	—	—	—	—	—	—	—	0,578		
Lat1	—	—	—	—	—	—	—	—	0,824	
Lat2	—	—	—	—	—	—	—	—	0,852	
Lat3	—	—	—	—	—	—	—	—	0,827	
Lat4	—	—	—	—	—	—	—	—	0,835	
Lat5	—	—	—	—	—	—	—	—	0,797	
Lcom2	—	—	—	—	—	—	—	—	—	0,789
Lcom3	—	—	—	—	—	—	—	—	—	0,814

Fonte: Dados da pesquisa.

Finalizadas as análises convergentes e discriminantes sobre os construtos, partiu-se para a análise dos caminhos do modelo proposto.

#### 4.6 Verificação da significância dos caminhos

Na utilização de técnicas de modelagem de equações estruturais, após a realização das técnicas de análise para a depuração das variáveis e ajuste do modelo proposto com a verificação da validade convergente e validade discriminante, as escalas construídas já puderam ser consideradas válidas para o modelo (NAKAGAWA, 2008). Sendo assim, partiu-se para a fase da análise da carga dos caminhos propostos no modelo. A Figura 15 mostra os caminhos, entre os construtos e a Tabela 14 as cargas existentes nessas relações.

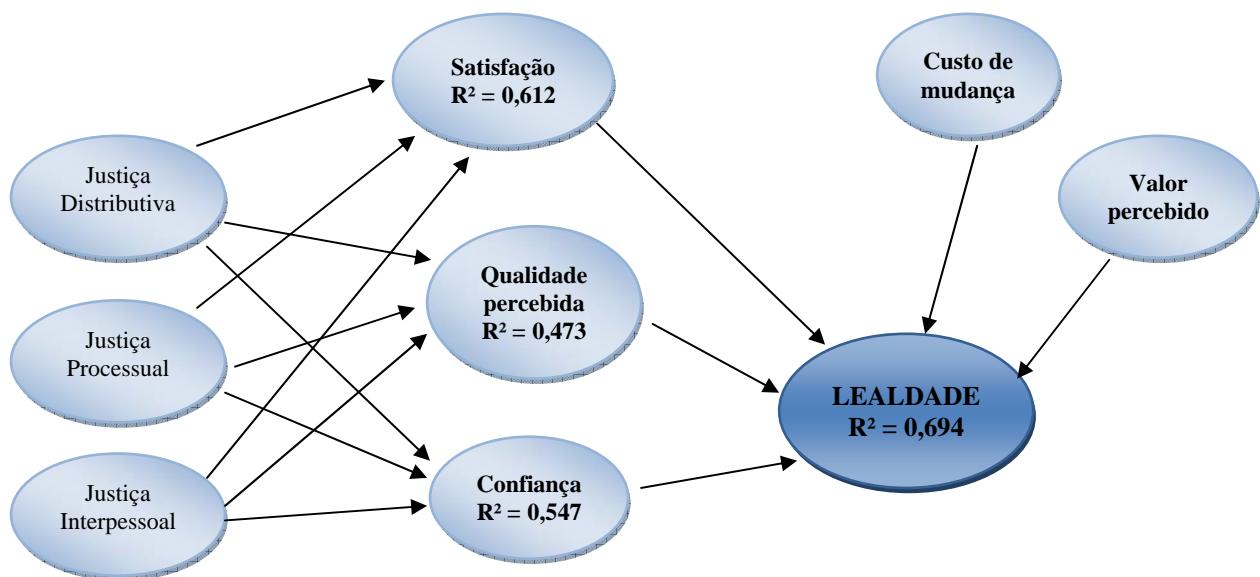


Figura 15 – Relação entre os construtos

Fonte: Simplificação do modelo teórico do estudo.

Tabela 14- Carga das relações entre os construtos

<b>Construto</b>	<b>Construto</b>	<b>Carga</b>
Justiça distributiva	Satisfação	0,382
Justiça distributiva	Qualidade percebida	0,240
Justiça distributiva	Confiança	0,271
Justiça processual	Satisfação	0,176
Justiça processual	Qualidade percebida	0,176
Justiça processual	Confiança	0,066
Justiça interpessoal	Satisfação	0,306
Justiça interpessoal	Qualidade percebida	0,344
Justiça interpessoal	Confiança	0,468
Satisfação	Lealdade	0,387
Qualidade percebida	Lealdade	0,038
Confiança	Lealdade	0,096
Custo de mudança	Lealdade	0,227
Valor percebido	Lealdade	0,232

Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo Chin (1998), em um diagrama de caminhos da MEE, há variáveis latentes que não são medidas diretamente (construtos) e outro conjunto de indicadores (variáveis observadas, medidas diretamente). No diagrama, os relacionamentos entre estas variáveis latentes e observadas são representados por meio de setas no sentido das observadas, isto é, quando estas refletem o comportamento do construto. Sobre as setas é indicado o valor da carga que é proporcional à quantidade da variância que essa variável observada explica do construto a qual está relacionada. Ainda segundo o autor, existem outras variáveis observadas que apresentam setas na direção do construto, sendo que estas não são correlacionadas e não medem o fenômeno que o construto deseja explicar, mas são consideradas variáveis formadoras do construto (CHIN, 1998). A Figura 16 apresenta o modelo estrutural após os três processamentos realizados pelo programa PLS.

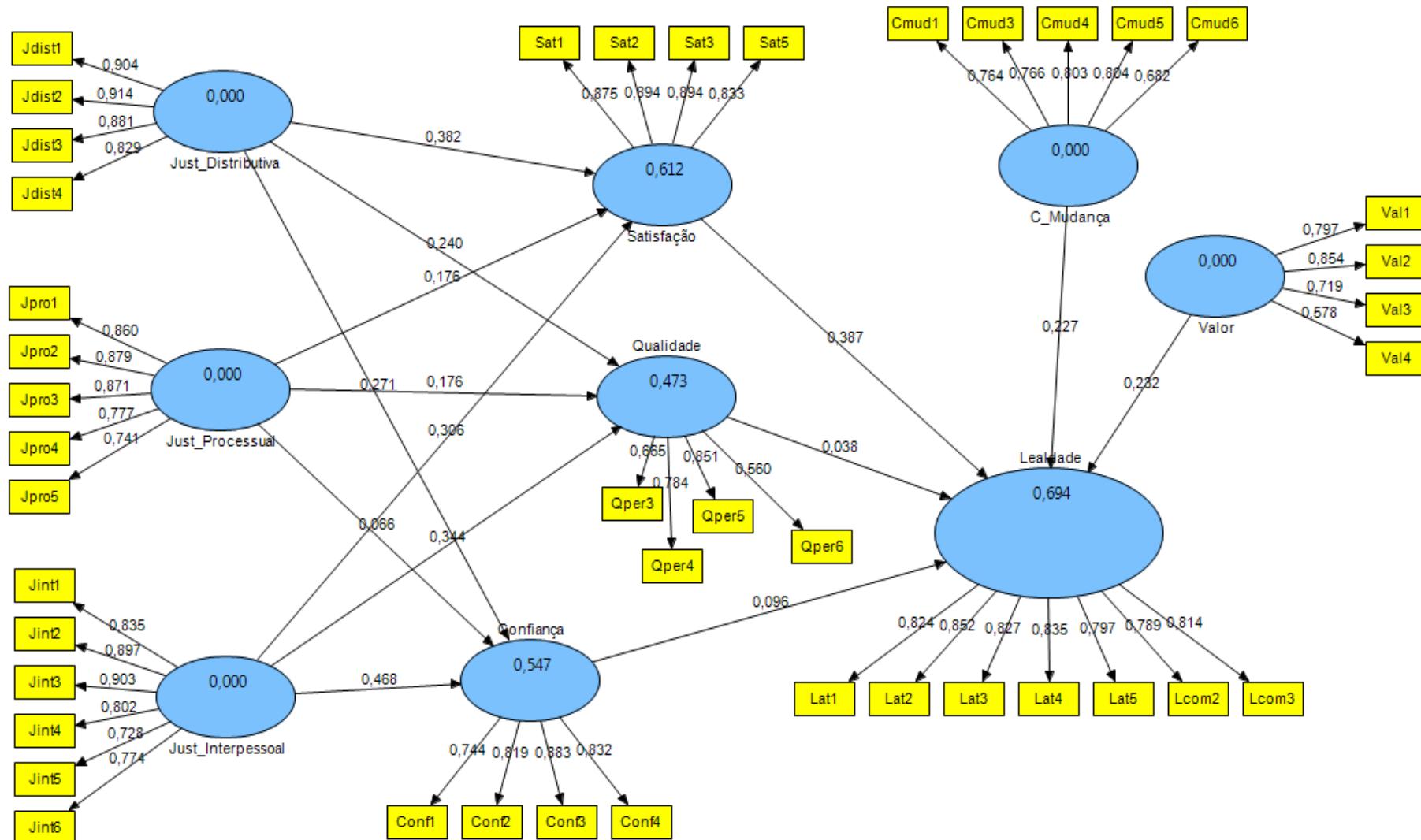


Figura 16 – Modelo estrutural apóis três processamentos  
Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.6.1 Bootstrapping

A técnica do *bootstrapping* é uma forma de reamostragem, na qual os dados originais são repetidamente amostrados com substituições para a estimativa do modelo. Estimativas de parâmetros e erro padrão não são mais calculadas com suposições estatísticas, mas baseadas em observações empíricas (HAIR et al. 2005).

Neste estudo, optou-se pela utilização de 200 casos com 300 repetições (subobservações), para a verificação do teste *t* (*Student*). O teste *t* avalia a significância estatística da diferença entre duas médias de amostras independentes, ou, em outras palavras, o valor de *t* representa a diferença de grupos em termos de erro padrão, se este valor é grande o suficiente. Então, estatisticamente, podemos dizer que a diferença não era devido à variabilidade da amostra, mas que representa uma diferença verdadeira (HAIR et al. 2005). Para esta verificação, o autor ressalta que se deve comparar o valor do teste *t* com o valor crítico da estatística. Se o valor do teste *t* for maior, então se rejeita a hipótese nula e entende-se que a real diferença entre as variáveis é estatisticamente maior que o erro amostral. A Tabela 15 apresenta o resultado da análise dos caminhos.

Tabela 15 – Análise *bootstrapping* dos caminhos

Caminhos	Amostra original (Total)	Média das 200 amostras bootstrapping	Desvio Padrão	Erro Padrão	Teste <i>T</i>	Significância
Justiça distributiva → Satisfação	0,382	0,384	0,123	0,123	3,108	p<0,01
Justiça distributiva → Qualidade	0,240	0,228	0,133	0,133	1,807	p<0,10
Justiça distributiva → Confiança	0,271	0,267	0,125	0,125	2,163	p<0,05
Justiça processual → Satisfação	0,176	0,180	0,128	0,128	1,366	n.s.
Justiça processual → Qualidade	0,176	0,178	0,138	0,138	1,270	n.s.
Justiça processual → Confiança	0,066	0,067	0,131	0,131	0,506	n.s.
Justiça interpessoal → Satisfação	0,306	0,298	0,097	0,097	3,145	p<0,01
Justiça interpessoal → Qualidade	0,344	0,354	0,123	0,123	2,785	p<0,01
Justiça interpessoal → Confiança	0,468	0,476	0,122	0,122	3,849	p<0,01
Satisfação → Lealdade	0,387	0,378	0,147	0,147	2,634	p<0,01
Qualidade percebida → Lealdade	0,038	0,025	0,111	0,111	0,338	n.s.
Confiança → Lealdade	0,096	0,102	0,118	0,118	0,816	n.s.
Custo de mudança → Lealdade	0,227	0,226	0,084	0,084	2,703	p<0,01
Valor percebido → Lealdade	0,232	0,252	0,098	0,098	2,364	p<0,05

Os valores críticos para *T* (199g.l.): p<10% = 1,653; p<5% = 1,972 e p<1% = 2,601  
 Fonte: Dados da pesquisa.

Os caminhos propostos no modelo teórico da pesquisa representam hipóteses construídas conforme o entendimento do referencial teórico do estudo e elaboradas com a intenção de elucidar o problema sugerido neste estudo. Segue o resultado da análise estatística das hipóteses do estudo.

#### **4.7 Análise dos caminhos e teste das hipóteses**

A análise do teste  $t$  dos caminhos identificou cinco relações que apresentaram resultados não significantes ( $p > 10\%$ ). Desses relações consideradas como não significantes, três são caminhos do construto da Justiça processual: com a Satisfação, com a Qualidade percebida e com a Confiança. As outras duas relações que completam estes resultados não significantes foram os caminhos da Qualidade percebida com a Lealdade e da Confiança com a Lealdade.

O primeiro grupo de hipóteses elaboradas sobre a justiça está relacionado com a percepção dos consumidores sobre a equidade dos resultados recebidos após o processo de recuperação de falha ser finalizado pelo fornecedor de serviços. As variáveis afirmativas destinadas a verificar a **Justiça distributiva** tiveram cargas positivas (Jd1 – 0,904 / Jd2 – 0,914 / Jd3 – 0,881 / Jd4 – 0,829).

O caminho da Justiça distributiva com o construto da Satisfação que testou a hipótese **H1a (Existe relação positiva entre a justiça distributiva e a satisfação dos consumidores, em uma situação de recuperação de falha no varejo)** apresentou coeficiente de 0,382 e  $t_{(199)} = 3,108$ , sendo  $p < 0,01\%$ , considerado significante.

O caminho da Justiça distributiva com o construto da Qualidade percebida que testou a hipótese **H1b (Existe relação positiva entre a justiça distributiva e a qualidade percebida dos consumidores, em uma situação de recuperação de falha no varejo)** apresentou coeficiente de 0,240 e  $t_{(199)} = 1,807$ , sendo  $p < 0,10\%$ , considerado significante.

O caminho da Justiça distributiva com o construto da Confiança que testou a hipótese **H1c (Existe relação positiva entre a justiça distributiva e a confiança dos consumidores, em uma situação de recuperação de falha no varejo)** apresentou coeficiente de 0,271 e  $t_{(199)} = 2,163$ , sendo  $p < 0,05\%$ , considerado significante.

O segundo grupo de hipóteses elaboradas sobre a justiça está relacionado com a percepção dos consumidores sobre os processos realizados pelos fornecedores para a recuperação da falha de serviço ocorrida. As variáveis afirmativas destinadas a verificar a **Justiça processual** tiveram cargas positivas (Jpro1 – 0,860 / Jpro2 – 0,879 / Jpro3 – 0,871 / Jpro4 – 0,777 / Jpro5 – 0,741).

O caminho da Justiça processual com o construto da Satisfação que testou a hipótese **H2a (Existe relação positiva entre a justiça processual e a satisfação do consumidor, em uma situação de recuperação de falha no varejo)** apresentou coeficiente 0,176 e  $t_{(199)} = 1,366$ ; sendo  $p > 10\%$ , considerado não significante.

O caminho da Justiça processual com o construto da Qualidade percebida que testou a hipótese **H2b (Existe relação positiva entre a justiça processual e a qualidade percebida do consumidor, em uma situação de recuperação de falha no varejo)**, apresentou coeficiente de 0,176 e  $t_{(199)} = 1,270$ ; sendo  $p > 10\%$ , considerado não significante.

O caminho da Justiça processual com o construto da Confiança que testou a hipótese **H2c (Existe relação positiva entre a justiça processual e a confiança do consumidor, em uma situação de recuperação de falha no varejo)** apresentou coeficiente de 0,066 e  $t_{(199)} = 0,566$ ; sendo  $p > 10\%$ , considerado não significante.

O terceiro grupo de hipóteses elaboradas sobre a justiça está relacionado com a percepção dos consumidores sobre a maneira pela qual os mesmos foram tratados durante o processo de recuperação da falha de serviço ocorrida. As variáveis afirmativas destinadas a verificar a **Justiça interpessoal** tiveram cargas positivas (Jint1 – 0,835 / Jint2 – 0,897 / Jint3 – 0,903 / Jint4 – 0,802 / Jint5 – 0,728 / Jint6 – 0,774).

O caminho da Justiça interpessoal com o construto da Satisfação que testou a hipótese ***H3a*** (**Existe relação positiva entre a justiça interpessoal e a satisfação do consumidor, em uma situação de recuperação de falha no varejo**) apresentou coeficiente de 0,306 e  $t_{(199)} = 3,145$ , sendo  $p < 0,01\%$ , considerado significante.

O caminho da Justiça interpessoal com o construto da Qualidade percebida que testou a hipótese ***H3b*** (**Existe relação positiva entre a justiça interpessoal e a qualidade percebida do consumidor, em uma situação de recuperação de falha no varejo**) apresentou coeficiente de 0,344 e  $t_{(199)} = 2,785$ , sendo  $p < 0,01\%$ , considerado significante.

O caminho da Justiça interpessoal com o construto da Satisfação que testou a hipótese ***H3c*** (**Existe relação positiva entre a justiça interpessoal e a confiança do consumidor, em uma situação de recuperação de falha no varejo**) apresentou coeficiente de 0,468 e  $t_{(199)} = 3,849$ , sendo  $p < 0,01\%$ , considerado significante.

O grupo de hipóteses destinado a verificar a influência da percepção dos tipos de justiça nos antecedentes da lealdade dos consumidores que participaram de processos de recuperação de falhas de serviços apresentou resultados expressivos e diferentes acerca do comportamento dos consumidores pesquisados.

A Satisfação dos consumidores com os fornecedores é, possivelmente, afetada pela percepção de justiça que estes possuem sobre o resultado recebido após sua reclamação, proporcionado pelo processo de recuperação de falhas. As variáveis afirmativas destinadas a verificar a Satisfação dos consumidores com todo o processo tiveram cargas positivas (Sat1 – 0,875 / Sat2 – 0,894 / Sat3 – 0,894 / Sat4 – 0,833).

O caminho da Satisfação do consumidor para a Lealdade que testou a hipótese ***H4*** (**A satisfação do consumidor se relaciona positivamente com a lealdade ao varejista, em uma situação de recuperação de recuperação de falha no varejo**) apresentou coeficiente de 0,387 e  $t_{(199)} = 2,634$ , sendo  $p < 0,01\%$ , considerado significante.

A Qualidade percebida dos consumidores com os fornecedores é, possivelmente, afetada pela percepção de justiça que estes possuem sobre o resultado recebido de sua

reclamação proporcionada pelo processo de recuperação de falhas. As variáveis afirmativas destinadas a verificar a Qualidade percebida dos consumidores com todo o processo tiveram cargas positivas (Qper3 – 0,665 / Qper4 – 0,784 / Qper5 – 0,851 / Qper6 – 0,560).

O caminho da Qualidade percebida do consumidor para a Lealdade que testou a hipótese ***H5*** (**A qualidade percebida do consumidor se relaciona positivamente com a lealdade ao varejista. em uma situação de recuperação de falha no varejo**) apresentou coeficiente de 0,038 e  $t_{(199)} = 0,338$ , sendo  $p > 10\%$ , considerado não significante.

A Confiança dos consumidores com os fornecedores, possivelmente, é afetada pela percepção de justiça que estes possuem sobre o resultado recebido de sua reclamação proporcionada pelo processo de recuperação de falhas. As variáveis afirmativas destinadas a verificar a Confiança dos consumidores com todo o processo tiveram cargas positivas (Conf1 – 0,744 / Conf2 – 0,819 / Conf3 – 0,883 / Conf4 – 0,832).

O caminho da Confiança do consumidor para a Lealdade que testou a hipótese ***H6*** (**A confiança dos consumidores se relaciona positivamente com a lealdade ao varejista, em uma situação de recuperação de falha no varejo**) apresentou coeficiente de 0,096 e  $t_{(199)} = 0,816$ , sendo  $p > 10\%$ , considerado não significante.

As hipóteses relativas ao Valor percebido e ao Custo de mudança dos consumidores no processo de recuperação de falhas não foram influenciadas diretamente pelas percepções de justiça dos consumidores. Formuladas de forma específica no instrumento de pesquisa, as questões procuraram entender a opinião geral dos consumidores sobre o fornecedor de serviços, não investigando, os detalhes dos resultados obtidos com a reclamação, mas sim toda a operação comercial (estrutura, preços, atendimento às reclamações, serviços etc.).

O Valor percebido participa de forma importante nos relacionamentos de longo prazo entre consumidores e fornecedores, influenciando o seu comportamento de lealdade. As variáveis afirmativas destinadas a verificar o Valor percebido dos consumidores com todo o processo tiveram cargas positivas (Val1 – 0,797 / Val2 – 0,854 / Val3 – 0,719 / Val4 – 0,578).

O caminho do Valor percebido do consumidor para a Lealdade que testou a hipótese ***H7 (Em uma situação de recuperação de falha no varejo, quanto maior for o valor percebido, maior será a lealdade do consumidor)*** apresentou coeficiente de 0,227 e  $t_{(199)} = 2,703$ , sendo  $p < 0,01\%$ , considerado significante.

Os Custos de mudança do consumidor são os custos considerados na troca de fornecedor de serviços. O processo de recuperação da falha, possivelmente, alterou esta percepção do consumidor perante o fornecedor, fazendo-o considerar a ocorrência destes custos. Sendo assim, este construto possivelmente influencia o comportamento de lealdade dos consumidores com os fornecedores de serviço. As variáveis afirmativas destinadas a verificar o Custo de mudança dos consumidores com todo o processo do fornecedor de serviços tiveram cargas positivas (Cmud1 – 0,764 / Cmud3 – 0,766 / Cmud4 – 0,803 / Cmud5 – 0,804 / Cmud6 – 0,682).

O caminho do Custo de mudança do consumidor para a Lealdade que testou a hipótese ***H8 (Em uma situação de recuperação de falha no varejo, quanto maior for o custo de mudança, maior será a lealdade do consumidor)*** apresentou coeficiente de 0,232 e  $t_{(199)} = 2,364$ , sendo  $p < 0,01\%$ , considerado significante.

As hipóteses que se destinaram a medir a atitude e o comportamento dos respondentes da pesquisa possuíram o propósito único de verificar a intenção desses consumidores em continuar o relacionamento com o fornecedor de serviços, mesmo após a recuperação de falha proporcionada.

As variáveis do instrumento de pesquisa destinadas a verificar a atitude dos consumidores testaram a hipótese ***H9 (Em uma situação de recuperação de falha no varejo, existe relação positiva entre as atitudes dos consumidores e a lealdade com o fornecedor de serviços)***. As variáveis afirmativas desta relação apresentaram cargas fatoriais positivas (Lat1 – 0,824 / Lat2 – 0,852 / Lat3 – 0,827 / Lat4 – 0,835 / Lat5 – 0,797), confirmando assim a hipótese.

As variáveis do instrumento de pesquisa destinadas a verificar o comportamento dos consumidores (frequência e o volume de compras) testaram a hipótese ***H10 (Em uma***

situação de recuperação de falha no varejo, existe relação positiva entre o comportamento dos consumidores e a lealdade com o fornecedor de serviços). As variáveis afirmativas do instrumento desta relação apresentaram cargas fatoriais positivas (Lcom2 – 0,789 / Lcom3 – 0,814), confirmando a hipótese.

O Quadro 34 apresenta o panorama geral de teste das hipóteses do estudo, após as análises estatísticas realizadas.

Quadro 34 – Quadro geral de teste das hipóteses

HIPÓTESES	Caminhos	Amostra original (Total)	Média das 200 amostras bootstrapping	Desvio Padrão	Erro Padrão	Teste T	Significância
<b>H1a</b> – Existe relação positiva entre a justiça distributiva e a satisfação do consumidor, em uma situação de recuperação de falha no varejo.	 <b>Justiça distributiva</b> <b>Satisfação</b>	0,382	0,384	0,123	0,123	3,108	p<0,01
<b>H1b</b> – Existe relação positiva entre a justiça distributiva e a qualidade percebida do consumidor, em uma situação de recuperação de falha no varejo.	 <b>Justiça distributiva</b> <b>Qualidade</b>	0,240	0,228	0,133	0,133	1,807	p<0,10
<b>H1c</b> – Existe relação positiva entre a justiça distributiva e a confiança do consumidor, em uma situação de recuperação de falha no varejo.	 <b>Justiça distributiva</b> <b>Confiança</b>	0,271	0,267	0,125	0,125	2,163	p<0,05
<b>H2a</b> – Existe relação positiva entre a justiça processual e a satisfação do consumidor, em uma situação de recuperação de falha no varejo.	 <b>Justiça processual</b> <b>Satisfação</b>	0,176	0,180	0,128	0,128	1,366	Não significante
<b>H2b</b> – Existe relação positiva entre a justiça processual e a qualidade percebida do consumidor, em uma situação de recuperação de falha no varejo.	 <b>Justiça processual</b> <b>Qualidade</b>	0,176	0,178	0,138	0,138	1,270	Não significante
<b>H2c</b> – Existe relação positiva entre a justiça processual e a confiança do consumidor, em uma situação de recuperação de falha no varejo.	 <b>Justiça processual</b> <b>Confiança</b>	0,066	0,067	0,131	0,131	0,506	Não significante
<b>H3a</b> – Existe relação positiva entre a justiça interpessoal e a satisfação do consumidor, em uma situação de recuperação de falha no varejo.	 <b>Justiça interpessoal</b> <b>Satisfação</b>	0,306	0,298	0,097	0,097	3,145	p<0,01
<b>H3b</b> – Existe relação positiva entre a justiça interpessoal e a qualidade percebida do consumidor, em uma situação de recuperação de falha no varejo.	 <b>Justiça interpessoal</b> <b>Qualidade</b>	0,344	0,354	0,123	0,123	2,785	p<0,01
<b>H3c</b> – Existe relação positiva entre a justiça interpessoal e a confiança do consumidor, em uma situação de recuperação de falha no varejo.	 <b>Justiça interpessoal</b> <b>Confiança</b>	0,468	0,476	0,122	0,122	3,849	p<0,01

HIPÓTESES	Caminhos	Amostra original (Total)	Média das 200 amostras bootstrapping	Desvio Padrão	Erro Padrão	Teste <i>T</i>	Significância
<b><i>H4</i></b> – A satisfação de um consumidor se relaciona positivamente com a lealdade ao varejista, em uma situação de recuperação de falha no varejo.	 <b>Satisfação Lealdade</b>	0,387	0,378	0,147	0,147	2,634	p<0,01
<b><i>H5</i></b> – A qualidade percebida de um consumidor se relaciona positivamente com a lealdade ao varejista, em uma situação de recuperação de falha no varejo.	 <b>Qualidade percebida Lealdade</b>	0,038	0,025	0,111	0,111	0,338	Não significante
<b><i>H6</i></b> – A confiança de um consumidor se relaciona positivamente com a lealdade ao varejista, em uma situação de recuperação de falha no varejo.	 <b>Confiança Lealdade</b>	0,096	0,102	0,118	0,118	0,816	Não significante
<b><i>H7</i></b> – Em uma situação de recuperação de falha no varejo, quanto maior for o valor percebido, maior será a lealdade do consumidor.	 <b>Valor percebido Lealdade</b>	0,227	0,226	0,084	0,084	2,703	p<0,01
<b><i>H8</i></b> – Em uma situação de recuperação de falha no varejo, quanto maior for o custo de mudança, maior será a lealdade do consumidor.	 <b>Custo de mudança Lealdade</b>	0,232	0,252	0,098	0,098	2,364	p<0,01
<b><i>H9</i></b> – Em uma situação de recuperação de falha no varejo, existe relação positiva entre a atitude dos consumidores e a lealdade com o fornecedor de serviços.	 <b>Lealdade atitudinal Lealdade</b>	Carga das variáveis (Lat1, Lat2, Lat3, Lat4 e Lat5) entre 0,797 e 0,852					Confirmada
<b><i>H10</i></b> – Em uma situação de recuperação de falha no varejo, existe relação positiva entre o comportamento dos consumidores e a lealdade com o fornecedor de serviços.	 <b>Lealdade comportamental Lealdade</b>	Carga das variáveis (Lcom2 e Lcom3) entre 0,789 e 0,814.					Confirmada

Os valores críticos para T (199g.l.): p<10% = 1,653; p<5% = 1,972 e p<1% = 2,601

Fonte: Dados da pesquisa.

## 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBSERVADOS

Este estudo foi fundamentado na influência da justiça percebida nos antecedentes da lealdade dos consumidores após um processo de recuperação de falhas. Para tanto, desenvolveu-se, a partir da revisão da literatura, um modelo teórico que combinou os estudos da justiça descritos conforme importantes abordagens de Blodgett, Hill e Tax (1998) e Tax, Brown e Chandrashekaran (1998), com reconhecidos antecedentes da lealdade dos consumidores, considerando a ocorrência de processos de recuperação de falhas em um ambiente varejista. As relações entre os construtos foram representadas pela utilização dos caminhos que foram analisados estatisticamente, e permitiram o teste das hipóteses sugeridas para a elucidação do problema da pesquisa.

Conforme o arcabouço teórico escolhido (Marketing de relacionamento), a construção do modelo teórico baseou-se nos diversos estudos existentes sobre o assunto abordado, os quais foram citados no referencial desta pesquisa. Mais precisamente, esta pesquisa contemplou a existência de três tipos de justiça (distributiva, processual e interpessoal) e o seu relacionamento com a satisfação, a qualidade percebida e a confiança dos consumidores. Neste mesmo cenário de recuperação de falhas, o estudo preocupou-se, ainda, em analisar o valor percebido pelos consumidores em relação aos serviços do fornecedor varejista e a existência de barreiras de saída que evidenciassem o custo de mudança dos consumidores para a concorrência. De uma forma geral, considerou-se a necessidade de expandir as pesquisas sobre a justiça já realizadas por Santos e Fernandes (2007 e 2008), contemplando uma maior quantidade de antecedentes representativos da lealdade em um setor econômico ainda não explorado.

A avaliação dos três tipos de justiça e a relação com os construtos considerados na pesquisa apresentou resultados concretos da percepção dos consumidores sobre os diferentes tipos de justiça e evidências consistentes desta influência na satisfação, na qualidade percebida e na confiança dos mesmos após o processo de recuperação da falha.

Quanto aos aspectos dos tipos de justiça existentes nos processos de recuperação de falha, após os testes realizados, foi observada a existência de relação positiva entre a justiça distributiva e a justiça interpessoal com a satisfação, a qualidade percebida e a

confiança dos consumidores pesquisados. De forma contrária, este resultado positivo não foi encontrado no relacionamento da justiça processual com os mesmos antecedentes da lealdade.

A relação entre a justiça distributiva e os antecedentes da lealdade dos consumidores foi testada pelas hipóteses *H1a*, *H1b* e *H1c*. Os consumidores respondentes, em sua grande maioria, perceberam ter recebido um resultado final equitativo, dentro da previsão realizada por eles quanto da ocorrência da reclamação. Esta percepção foi refletida nos resultados positivos encontrados na relação da justiça distributiva com a satisfação dos respondentes. De uma forma mais moderada, mas também de forma significativa, a distribuição de resultados foi percebida como um possível influenciador positivo da qualidade percebida e da confiança dos consumidores no fornecedor. Nestas situações, muito provavelmente, os consumidores, ao reconhecerem que os resultados recebidos ocorreram dentro do julgamento de equidade que esperavam, passaram a confiar mais no fornecedor de serviços, identificando, assim, a sua qualidade na resolução da falha.

Situação contrária aos resultados da justiça distributiva foi encontrada no relacionamento entre a justiça processual e os antecedentes da lealdade dos consumidores. As hipóteses que verificaram este relacionamento (*H2a*, *H2b* e *H2c*) não foram confirmadas, demonstrando que não ocorreu uma relação positiva entre estes construtos. Este resultado, muito possivelmente, ocorreu por causa da percepção dos consumidores sobre a existência da dificuldade de acesso para expor os detalhes da sua reclamação aos funcionários do fornecedor de serviços. Considerando a situação operacional do processo varejista, esta percepção pode ter ocorrido devido ao entendimento do cliente sobre o momento que o mesmo entende como correto para realizar a reclamação diretamente ao entregador do serviço (logística), ao canal de contato do fornecedor (S.A.C.) ou presencialmente na unidade comercial do varejista. Outro ponto avaliado com baixos conceitos pelos consumidores foi a disparidade entre o tempo prometido pelos funcionários do fornecedor e o tempo real para a solução da reclamação. Desta forma, a percepção de baixa qualidade do processo gerido, muito provavelmente, foi decisiva, na avaliação da satisfação dos consumidores que externaram posições de falta de confiança nesta parte processual da recuperação de falha. Este resultado difere daquele positivo encontrado na relação da justiça processual

com a satisfação dos consumidores, exposto no estudo com consumidores reclamantes de empresas aéreas e bancos por Santos e Fernandes (1998). Muito possivelmente, este fenômeno pode ter sido ocasionado pelo ambiente de negócios no qual a pesquisa foi aplicada.

A relação entre a justiça interpessoal e os antecedentes da lealdade dos consumidores reclamantes, testada pelas hipóteses *H3a*, *H3b* e *H3c*, apresentou resultados positivos quanto ao tratamento recebido durante o processo de reclamação e o quanto isto influenciou positivamente a satisfação, a qualidade percebida e a confiança dos consumidores. Os respondentes perceberam que os funcionários do fornecedor de serviços demonstraram interesse e destinaram esforços para resolver a reclamação, afetando positivamente a sua satisfação. Este entendimento de qualidade percebida de relacionamento gerou posições de confiança dos reclamantes acerca do aspecto interpessoal existente nos processos realizados pelo fornecedor para a recuperação da falha.

De forma geral, em relação ao entendimento encontrado sobre o relacionamento da justiça distributiva e interpessoal pelos consumidores respondentes, o apontamento desta pesquisa representa uma contraponto ao resgatar as considerações encontradas nos estudos de Tax et al. (1998). Neste estudo, os autores ressaltam que muitos consumidores, mesmo percebendo a justiça de resultados, se sentiram tratados injustamente, evidenciando existir um relacionamento negativo entre a percepção de justiça distributiva e justiça interpessoal, por parte dos consumidores. Pode-se, então, considerar, na análise dos resultados das hipóteses da justiça distributiva e da justiça interpessoal, que, neste ambiente de negócios e modelo de pesquisa, os consumidores que perceberam a existência da justiça distributiva ocasionada pela equidade dos resultados obtidos, também reconheceram que foram tratados com justiça interpessoal pelo fornecedor de serviços.

A relação entre os antecedentes da lealdade (Satisfação, Qualidade percebida e Confiança) e a lealdade dos consumidores no processo de recuperação de falhas foi testada pelas hipóteses, *H4*, *H5* e *H6*. Nesta seção da pesquisa, o relacionamento entre a Satisfação e a Lealdade (*H4*) foi o único a apresentar aspecto positivo entre os consumidores e o fornecedor de serviços. Muito provavelmente, este resultado foi

balizado pela percepção geral dos consumidores quanto aos aspectos ocasionados pelos resultados obtidos (justiça distributiva) e ao atendimento prestado pelos funcionários do fornecedor (justiça interpessoal), durante o processo. Este entendimento tem como base a influência positiva desses dois aspectos na afeição dos consumidores sobre a sua satisfação com o atendimento recebido, nos resultados recebidos e em posições declaradas de experiência agradável no consumo dos serviços do fornecedor. Esta afirmação encontra amparo nos apontamentos de Blodgett et al. (1997) que concluem, em seu estudo, que o modo como os consumidores são tratados (justiça interpessoal) exerce uma maior influência do que posicionamentos relativos aos processos. Também se encontra respaldo quanto a esta questão em Martinez-Tur et al. (2006), que relatam que a predominância da justiça distributiva em predizer a satisfação do cliente pode estar relacionada às peculiaridades da experiência de consumo em encontros de serviço, justificando que os seres humanos são motivados a maximizar seus ganhos.

Situação diferente foi encontrada nas hipóteses que verificaram a relação entre a Qualidade percebida ( $H_5$ ) e a Lealdade dos consumidores e a Confiança ( $H_6$ ) e a Lealdade dos consumidores, tendo sido ambas as suposições de relacionamento positivo rejeitadas. Quanto à Qualidade percebida pelos consumidores, considerando as respostas dos questionários aplicados, podemos entender que, provavelmente, o resultado está ligado à dependência do varejista em relação a seus parceiros operacionais, e sendo assim, a solução dos processos muitas vezes depende de terceiros (logística, fornecedores, assistência técnica etc.), o que torna o resultado demorado e, no entendimento do consumidor, pouco qualificado. Esta particularidade para a solução da reclamação é uma característica desse tipo de varejo que, por comercializar produtos que muitas vezes são customizados, enfrenta barreiras que impedem a facilidade na solução dos processos, gerando, algumas vezes, disparidade entre o prazo realizado e o prometido/esperado pelos reclamantes. Sendo assim, o fator tempo torna-se fundamental na percepção de qualidade dos consumidores quanto à relação dos processos operados por este fornecedor. A quebra de expectativa sobre os prazos afeta a qualidade percebida dos consumidores e encontra suporte nas afirmações de Grönroos (1995), o qual define que uma boa qualidade percebida é obtida quando a qualidade experimentada atende às expectativas do cliente, ou seja, à qualidade esperada.

Em relação à Confiança, a percepção dos respondentes sobre o funcionamento dos processos para a solução da reclamação, muito provavelmente, ocasionou a rejeição da hipótese do relacionamento positivo entre a Confiança e a Lealdade dos consumidores. Apesar de entenderem que o tratamento dispensado pelos funcionários do fornecedor foi agradável e que os resultados obtidos estiveram dentro do esperado, os consumidores respondentes perceberam que o processo executado não foi satisfatório em sua totalidade, principalmente quanto ao fator dos prazos realizados e da facilidade para realizar a reclamação, fatores que, muito provavelmente, impactaram sua percepção de confiança no fornecedor. Considerando a possibilidade dessa perda de confiança ter ocorrido pelo entendimento do consumidor em relação aos prazos prometidos e cumpridos, o apontamento corrobora os estudos de Blodgett, Hill e Tax (1998) que simularam processos em uma loja de sapatos do varejo americano. Nos cenários nos quais o processo foi facilitado e a solução da falha ocorreu sem burocracia, os consumidores externaram alto nível de confiança no varejista. Entretanto, de acordo com os resultados encontrados neste estudo, a confiança dos consumidores foi afetada quando a solução do caso foi retardada pela falta do produto substituto ou pela dificuldade encontrada pelo consumidor para reclamar ou expor a falha (dependência de terceiros para a solução, dia estipulado para efetuar trocas etc.).

As hipóteses destinadas a verificar a relação entre o Valor percebido (*H7*) e a Lealdade dos consumidores e o Custo de mudança (*H8*) e a Lealdade dos consumidores foram ambas confirmadas. O valor percebido pelos respondentes da pesquisa foi, principalmente, representado nas vantagens de tempo que os mesmos entendem encontrar ao realizarem as suas compras no fornecedor e nas vantagens que possuem em adquirir os diversos serviços desse varejista, em detrimento aos demais concorrentes do setor. Este valor percebido pelos consumidores respondentes pode, possivelmente, ser entendido como uma confirmação da posição de destaque do fornecedor varejista perante a concorrência. A percepção dos consumidores sobre o *mix* de serviços do fornecedor direciona o entendimento deste valor para um sentimento de lealdade do consumidor para com o fornecedor, conforme descrito por Lam et al. (2004), que afirmam que os consumidores podem permanecer leais se sentirem que estão recebendo um maior valor de uma determinada empresa em relação a seus concorrentes.

A confirmação da hipótese sobre o custo de mudança, considerando que quanto maior for o custo de mudança maior será a lealdade do consumidor, pode ser explicada pelo reconhecimento que os consumidores externaram perante a qualidade funcional do fornecedor de serviços. Apesar de discordar de que a troca de fornecedor seria trabalhosa, o que se aplica devido à quantidade de pontos concorrenenciais no setor, a maioria dos respondentes considerou a existência de dificuldade de adaptação a outro fornecedor e o quanto isto seria complicado para ele, o que pode ser entendido pelo valor que os respondentes destinaram aos serviços do fornecedor. Conforme já citado, a complexidade da operação de recuperação de falha no varejo devido à interferência necessária de terceiros deixa evidente que, dentro do setor de negócios pesquisado, o varejista possui um alto nível de consideração por parte dos consumidores. Este posicionamento do consumidor resulta em construção de barreiras de saída, ocasionando, pois, a sua lealdade. Os estudos realizados por Burnham et al. (2003) em outro setor comercial confirmam este entendimento, quando os autores afirmam que os clientes podem não trocar de fornecedor por terem um custo de mudança alto ou difícil de ser compreendido devido à dificuldade de informações propiciada pelo setor ou pelo custo de avaliação que a troca de fornecedor lhe causaria diante dos benefícios perdidos.

As hipóteses que verificaram a relação positiva entre a atitude dos consumidores (*H9*) e a Lealdade e o comportamento de retorno dos consumidores (*H10*) e a Lealdade foram confirmadas. Este resultado positivo de relacionamento pode ser explicado pela concordância da maioria dos consumidores pesquisados em declarar a intenção de recomendação (atitude) do fornecedor e de continuidade de consumo (comportamento) com o varejista. Considerando os resultados encontrados sobre o valor percebido, sobre o custo de mudança e considerando o relacionamento positivo da satisfação dos respondentes com a sua lealdade ao fornecedor, pode-se entender que este resultado, muito provavelmente, reflete o entendimento dos consumidores pesquisados sobre a qualidade dos serviços prestados pelo fornecedor, principalmente quanto ao esforço de relacionamento dispensado pelo mesmo para a solução da falha reclamada. Ao ponderarmos os apontamentos de Dick e Basu (1994), pode-se considerar que esta declaração de atitude e de comportamento de retorno leva os consumidores a ficarem menos motivados a buscar novas alternativas de negócio e, por consequência, mais

resistentes à persuasão dos concorrentes, o que representa, muito possivelmente, a sua lealdade verdadeira para com o fornecedor.

Realizada a discussão sobre os resultados observados e diante dos resultados encontrados, pode-se afirmar que o modelo teórico proposto é robusto e representa uma situação real da análise da pesquisa. Esta ponderação está demonstrada na capacidade das relações propostas no modelo em revelar importantes aspectos influenciadores nos antecedentes da lealdade dos consumidores que participaram de um processo de recuperação de falha no setor varejista.

Segue, assim, o capítulo da conclusão do trabalho.

## 6. CONCLUSÃO

Neste capítulo, será abordada a relevância dos resultados frente aos objetivos propostos no estudo, a resposta ao problema da pesquisa, a contribuição acadêmica, a contribuição gerencial e as limitações da pesquisa realizada.

### 6.1 Objetivos propostos

O objetivo geral do estudo foi entender a influência da justiça nos antecedentes da lealdade dos consumidores, após a ocorrência do processo de recuperação de falhas de serviço no varejo de materiais de construção.

O referencial teórico foi fundamentado nos conceitos necessários para a realização da pesquisa, considerando os construtos e a formação do modelo teórico proposto. Para isso, foram utilizados estudos reconhecidos e publicados nos principais meios acadêmicos nacionais e internacionais.

Com a análise dos caminhos e a confirmação ou não das hipóteses testadas, pode-se ponderar acerca dos objetivos específicos:

**a) Entender a percepção dos diversos julgamentos da justiça (distributiva, processual e interpessoal) pelos consumidores envolvidos nos processos de recuperação de falhas no varejo de materiais de construção.** – O instrumento da pesquisa realizada detalhou individualmente os conceitos da justiça, observando, de forma independente, os julgamentos da equidade dos resultados, dos processos realizados na solução da reclamação e da qualidade do contato pessoal. Desta forma, o entendimento das respostas por parte dos consumidores respondentes ocorreu de forma simples e com fácil distinção do tipo de justiça por parte do pesquisador. As cargas das variáveis afirmativas de todos os julgamentos de justiça analisadas na MEE foram positivas e satisfatórias, provavelmente devido ao entendimento dos consumidores no detalhamento de cada conceito. Assim, o objetivo pode ser considerado como atingido.

**b) Identificar a influência específica da percepção da justiça nos antecedentes da lealdade (satisfação, qualidade percebida e confiança) dos consumidores do varejo de materiais de construção.** – A confirmação da hipótese *H4* (Satisfação – Lealdade) e a rejeição das hipóteses *H5* (Qualidade – Lealdade) e *H6* (Confiança – Lealdade) mostram a influência específica da percepção da justiça nos antecedentes da lealdade.

O resultado de relação não positiva das hipóteses da Justiça processual (*H2a*, *H2b*, *H2c*) no relacionamento com a Satisfação, a Confiança e a Qualidade percebida mostra que os consumidores pesquisados identificaram problemas relacionados aos processos utilizados para a recuperação da falha da qual foram reclamantes ao fornecedor. Esta percepção, muito provavelmente, afetou mais severamente os antecedentes da Qualidade percebida e da Confiança dos consumidores do que o construto da Satisfação, que teve suportada a sua hipótese de relação com o construto da Lealdade dos consumidores.

No caso da Qualidade percebida, as variáveis afirmativas que trataram especificamente do compromisso com os prazos e com a qualidade dos processos relacionados para a solução da ocorrência da falha (Qper3 e Qper6) foram decisivas para a baixa avaliação do construto, fator também encontrado em relação à Confiança dos consumidores com estes aspectos (Conf2), deixando evidente que existe falta de sincronia entre as promessas realizadas pelos funcionários e os resultados apresentados aos consumidores. Sendo assim, a baixa relação da justiça processual com a confiança e a qualidade percebida ocasionou resultados não suportados nas hipóteses que verificaram a relação positiva desses construtos com a lealdade dos consumidores.

**c) Analisar a influência do construto valor percebido na lealdade dos consumidores do varejo de materiais de construção no contexto de recuperação de falhas** – As considerações sobre o tempo gasto para realizar as compras e a relação de custos e benefícios foram decisivas para justificar a hipótese que analisou o valor percebido pelo consumidor e a sua relação com lealdade ao fornecedor (*H7*).

O varejo de materiais de construção apresenta diferenças significativas em relação a outros varejistas. A necessidade de realizar muitas visitas ao fornecedor, até

que a sua reforma ou obra seja finalizada, representa uma possibilidade real de criação de vínculo entre consumidores e fornecedores. O entendimento do consumidor em já conhecer o varejista (mix de produtos, serviços, solução de problemas etc.) direciona esta relação para a criação de valor quanto ao tempo, custos e benefícios que o mesmo necessitaria dispensar no consumo dos serviços de outro fornecedor. Desde que esta relação comercial aconteça de forma contínua e sem ocorrência de problemas graves que comprometam o relacionamento, este posicionamento passa a ser percebido e muito valorizado pelos consumidores, resultando, muito provavelmente, em sua lealdade ao fornecedor, mesmo diante de outros concorrentes no setor.

**d) Analisar a influência do construto custo de mudança na lealdade dos consumidores do varejo de materiais de construção no contexto de recuperação de falhas** – As considerações sobre a adaptação a um novo fornecedor e a complicação desta troca foram determinantes na confirmação da hipótese que verificou a relação positiva entre o custo de mudança e lealdade dos consumidores (*H8*).

A necessidade de realizar muitas interações junto ao fornecedor e a percepção de que o bom relacionamento, muitas vezes, depende de serviços de terceiros (logística, fornecedores, assistência técnica etc.) remete o entendimento do consumidor para a análise de força do varejista, diante dos concorrentes existentes no mercado. A análise do consumidor de que, para realizar a troca de fornecedor, necessita conhecer os serviços de forma antecipada, evitando complicações que resultem, principalmente, em prejuízos financeiros em relação ao tempo (atraso de pedidos, solução de problemas com fornecedores etc.) direciona o consumidor a uma melhor análise e a considerar a relação já existente. Considerado o tipo de varejo, pode-se entender que, mesmo em um mercado concorrencial tão disputado por empresas que possuem serviços similares, o esforço do fornecedor em manter o bom relacionamento com os consumidores demonstrado pela boa gestão dos serviços operados, representa um fator que inibe a saída de consumidores e ocasiona a sua lealdade.

**e) Entender a importância do processo de recuperação de falhas como fator de retenção e ferramenta no marketing de relacionamento com os consumidores do comércio varejista** – A importância do processo de recuperação de falhas como fator

de retenção e ferramenta no marketing de relacionamento com os consumidores do comércio varejista está diretamente relacionada à gestão positiva dos processos de recuperação de falhas e ao bom gerenciamento de outros processos operacionais do fornecedor de serviços.

O estudo realizado neste ramo do varejo identificou que os consumidores estão ávidos por informações em que possam confiar para obter soluções rápidas nos processos (Justiça processual); caso contrário, terão afetadas as suas posições de confiança e qualidade sobre o fornecedor. O julgamento da satisfação dos consumidores quanto aos resultados obtidos (justiça distributiva) e ao tratamento recebido (justiça interpessoal) possibilitou o entendimento da importância destes pontos no processo gerido para a solução da falha. Esta nítida percepção da influência dos tipos de justiça pelos consumidores revela a intensidade de como os mesmos são afetados na construção da sua lealdade para com o fornecedor de serviços.

A integração dos construtos Valor percebido e Custo de mudança, sem o julgamento direto dos tipos de justiça, mostrou outros aspectos que, por serem peculiares à operação ou características singulares do setor econômico estudado, também são representativos na relação de lealdade.

Conforme a afirmação de Blodgett et al. (1995), varejistas e prestadores de serviço podem visualizar o processo de comportamento dos reclamantes como uma importante oportunidade de solidificar e fortalecer os relacionamentos com os seus clientes. Considerando a pesquisa realizada e o tipo de varejo, pode-se entender que ajustar os processos de recuperação de falhas, significa para estas empresas a oportunidade de fortalecer os relacionamentos duradouros, considerando importantes aspectos que participam da construção da lealdade dos seus consumidores.

## **6.2 Resposta ao problema da pesquisa**

“Qual a influência da justiça nos antecedentes da lealdade dos consumidores, após um processo de recuperação de falhas de serviço no varejo?”.

Os fundamentos que foram pesquisados procuraram expor importantes atributos considerados nos aspectos do resultado proporcionado aos consumidores, após o processo de recuperação de falhas. A significância apurada da influência dos tipos de justiça nos antecedentes da lealdade possibilitou o entendimento de que os consumidores, ao perceberem problemas nos processos realizados (justiça processual), tiveram abaladas as suas posições de qualidade percebida e de confiança, comprometendo a sua lealdade ao fornecedor (hipóteses *H5* e *H6*). Porém, esta percepção não comprometeu a sua posição de satisfação na construção da sua lealdade com o fornecedor (hipótese *H4*). Este resultado da satisfação, muito provavelmente, ocorreu pelo entendimento dos consumidores sobre a equidade dos resultados recebidos (justiça distributiva) e pela relação pessoal (justiça interpessoal) ocasionada pelo empenho dos funcionários do fornecedor.

A verificação dos construtos Valor percebido e Custo de mudança, também considerados por muitos autores como determinantes na lealdade dos consumidores, ressaltaram a importância que os fornecedores de serviços têm e como a condução de suas operações possui o poder de criar valores que, quando percebidos pelos consumidores, criam barreiras de saída que impedem a movimentação desses em busca de outros concorrentes.

A validação do modelo teórico de estudo de recuperação de falhas no varejo, diante do entendimento da percepção dos consumidores dos tipos de justiça e da sua influência em importantes antecedentes da lealdade, significou a constatação de que, apesar da existência de falhas no processo, os consumidores consideraram a relação interpessoal e os resultados recebidos como importantes influenciadores da sua satisfação para a construção da lealdade com o fornecedor de serviços.

### **6.3 Contribuições acadêmicas**

O processo de recuperação de falhas constitui um tema pouco explorado no contexto acadêmico nacional. Existem dois estudos brasileiros de expressão relacionados ao tema de recuperação de falhas, ambos realizados por Santos e

Fernandes. No primeiro, os autores, em 2007, utilizaram o contexto da recuperação de falha mediado pela orientação de atendimento (transacional / relacional) em um ambiente de concessionária de automóveis do Rio Grande do Sul. No segundo trabalho, publicado em 2008, na Revista de Administração de Empresas, Santos e Fernandes realizaram a pesquisa junto a entrevistados no aeroporto internacional Salgado Filho (Porto Alegre, RS) preocupando-se com o processo de recuperação de falhas em companhias aéreas e também em instituições bancárias.

O presente estudo diferencia-se dos realizados por Santos e Fernandes (2008), principalmente, pela utilização de reclamações de clientes registradas no banco de dados de uma grande empresa de varejo de materiais de construção. Os casos pesquisados foram alvo de processos de recuperação de falha por parte do varejista e tiveram a sua conclusão confirmada no início da entrevista pela pergunta sobre a conceituação da solução dada ao problema que gerou a reclamação. Desta forma, este estudo analisou uma situação real de processos de recuperação de falha.

Uma segunda contribuição acadêmica desta pesquisa está em entender como os antecedentes da lealdade dos consumidores pode ser afetada de diferentes formas em uma situação de recuperação de falhas. Diante do referencial teórico estudado, os processos de falhas influenciam de forma diferente os consumidores das empresas, sendo muito difícil padronizar estudos de recuperação de falhas para diferentes tipos de organizações e ramos de negócio. Cabe, assim, a análise acadêmica diferenciada para cada setor econômico, sendo a validade externa desses estudos revelada pelo ramo e tipo de negócio estudado.

A terceira contribuição acadêmica do estudo foi agregar em um único modelo construtos considerados como antecedentes de ampla importância na construção da lealdade dos consumidores. A satisfação, a qualidade percebida, a confiança, o valor percebido e o custo de mudança dos consumidores são assuntos que, apesar de já bastante explorados, pela sua relevância nos meios acadêmicos e importância na gestão do relacionamento com os consumidores, são capazes de, individualmente, fornecerem insumos suficientes para uma pesquisa e discussão sobre o assunto.

#### **6.4 Contribuições gerenciais**

A constante movimentação concorrencial e preocupação com a lucratividade em setores de margens tão apertadas faz com que os processos gerenciais de recuperação de falhas sejam revistos pelos varejistas como um importante meio de retenção de consumidores, fator de sucesso para as organizações do setor de varejo.

O modelo teórico analisado propicia aos gestores do setor a identificação de pontos nevrálgicos do processo de recuperação de falhas, que estejam atuando como barreiras ao processo de construção da lealdade com os seus consumidores.

A identificação de falhas no processo de recuperação das mesmas, principalmente quanto às promessas realizadas e o cumprimento dos prazos firmados, ocasionou percepção negativa dos consumidores sobre a qualidade percebida, comprometendo a sua confiança em relação ao varejista. De forma operacional, a solução está, possivelmente, no alinhamento da comunicação dos funcionários com o tempo necessário para a solução dos processos, evitando ser este um fator inibidor na construção de relacionamentos com os consumidores.

A diferenciação dos três tipos de justiça realizada neste estudo traz ao meio gerencial uma importante contribuição de como os consumidores entendem os processos de recuperação de falha e qual o impacto de cada parte do processo nos antecedentes da sua lealdade. Cabe aos gestores do varejo identificar como as suas ações de recuperação de falhas estão refletidas neste estudo, de forma a minimizar influências negativas que afetam a satisfação, a confiança e a qualidade percebida pelos seus clientes.

## 6.5 Limitações da pesquisa e contribuições para futuros estudos

A capacidade de desenvolvimento de um tema tão complexo, devido à individualidade da percepção de justiça dos consumidores perante a resolução de suas reclamações, impõe algumas limitações que servem como barreiras a serem superadas em futuras investigações.

A primeira limitação está na aplicação da pesquisa em uma única rede varejista de materiais de construção. Esta limitação é uma barreira difícil de ser superada, devido à confiabilidade dos dados de cada varejista e o atual cenário concorrencial do ramo comercial escolhido.

A segunda limitação esteve na dificuldade de coleta de dados da pesquisa, pois os fatores tempo e disponibilidade dos entrevistados foram os principais obstáculos na obtenção de respostas consistentes e questionários completos. Foram necessários mais de 1000 preenchimentos de questionários; sendo que, em muitos casos, o entrevistado optava por apenas um conceito para todas as variáveis. Uma solução para esta limitação poderia ser a aplicação da pesquisa de uma forma longitudinal (ao longo de um determinado tempo) diretamente nas centrais de atendimento do varejista, eliminando assim a dificuldade da efetivação do contato e a generalização das respostas.

A terceira e última limitação está na característica comercial do ramo de varejo estudado, o qual depende muito dos serviços de terceiros (fornecedores, logística terceirizada, crédito bancário etc.). Sendo assim, a gestão da resolução da falha, muitas vezes, transcende a vontade do fornecedor de serviços em propor soluções mais adequadas e que melhorem o julgamento a seu respeito por parte dos consumidores.

Apesar das limitações citadas, considera-se que este trabalho trouxe informações relevantes no estudo das influências que ocorrem em importantes antecedentes da lealdade dos consumidores, após a recuperação de falha pelos fornecedores de serviços. Importantes aspectos relacionados diretamente aos processos foram considerados de forma relevante pelos respondentes e podem servir de base na construção de novas investigações. A continuidade do assunto sugere a verificação da amplitude da justiça distributiva e interpessoal sobre a justiça processual, verificando se uma posição de

maior intensidade de relacionamento, possivelmente influenciada por políticas compensatórias sobre as perdas citadas nos processos, poderia influenciar as posições de qualidade percebida e confiança do consumidor em relação ao fornecedor.

## **6.6 Encerramento**

No encerramento deste estudo é importante ressaltar que diante dos resultados apurados e com o entendimento da influência dos tipos de justiça nos antecedentes da lealdade dos consumidores em um ambiente de recuperação de falhas no varejo, o arcabouço teórico escolhido, Marketing de Relacionamento, conduz a operação das organizações para a preocupação com importantes atributos relacionados com a satisfação, a qualidade percebida, a confiança, o valor e o custo de mudança considerado pelos consumidores.

A constatação do valor percebido pelos consumidores nos serviços prestados pelo fornecedor e o entendimento da equidade nos resultados recebidos das reclamações pode significar a existência de esforços de relacionamento do fornecedor como uma medida compensatória aos consumidores. Porém, a intensidade necessária dessas vantagens para suplantar os aspectos processuais da operação com vistas à continuidade das relações comerciais com os consumidores, segundo Day (2000), depende de como a empresa alcança o seu comprometimento ideal, seja em aspectos culturais ou filosóficos, que acabam refletindo na definição de estratégias para a construção de uma operação sinérgica na busca por relacionamentos duradouros com os seus consumidores.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACEVEDO, C. R.; NOHARA. J. J. Monografia no curso de administração – Guia completo de conteúdo e forma. São Paulo: Atlas, 2006
- ANDERSON, J.C.; GERBING, D.W.; *Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach.* Psychological Bulletin, v.103, n.3, p.411-423, 1988.
- ANDERSON, E., FORNELL, C.;LEHMANN, D. *Customer Satisfaction,Market Share, and Profitability: Findings From Sweden.* Journal of Marketing.Vol. 59, nº 2, p. 53-66. ,1994.
- ANDERSON, J.; NARUS, J. *A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships.* Journal of Marketing, v. 54: 42-58, January 1990.
- AUSTIN, Willian G. Justice, Freedom and Self-Interest in Intergroup Relations. In The Social Psychology of Intergroup Relations, William G. Austin and S. Worchel. Ed. Belmont. CA: Books S/Cole, pgs. 20-37, 1979.
- BARRET-HOWARD, E. & TYLER, T.R. *Procedural justice as criterion in allocation decisions.* Journal of Personality and Social Psychology, 50(2), 296-304, 1986.
- BEHARA, R. S.; FONTENOT, G. F.; GRESHAM, Alicia B. *Customer process approach to building loyalty.* Total Quality Management, Oxfordshire, v. 13, n. 5, p. 603-611, Aug. 2002.
- BERRY, L. *Relationship marketing.* In: L. Berry, L. Shostack, & G. Upah. *Emerging perspectives on services marketing.* Chicago: American Marketing Association, 1983.
- BERRY, L.; PARASURAMAN, A. *Marketing services: competing through quality.* New York, NY: The Free Press, 1991.
- BERRY, L. *Relationship marketing of services – perspectives from 1983 and 2000.* Journal of Relationship Marketing, 1(1), 59-77, 2002.
- BIES, R.; SHAPIRO, D. *Interactional fairness judgements: the influence of causal Accounts,* in Social Justice Research, 1, pp. 199-218, 1987.
- BLODGETT, JEFFREY G; GRANBOIS, Donald H; Walters, Rockney G *The effects of perceived justice on complainants' negative word-of-mouth behavior and repatronage intentions.* Journal of Retailing; 69, 4. Winter 1993.
- BLODGETT, J. G., WAKEFIELD, K. L., BARNES, J. H. *The effects of customer service on consumer complaining behavior.* The Journal of services Marketing, Santa Barbara: 1995. Vol. 9, Num. 4. 12 pgs., 1995.
- BLODGETT, J. G., HILL, D.J., & TAX, S. S. *The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behavior.* Journal of Retailing, 73(2), 185-210. 1997.

BREI, Vinícius; ROSSI, Carlos A. *Confiança, Valor Percebido e Lealdade em Trocas Relacionais de Serviço: Um Estudo com Usuários de Internet Banking no Brasil.* RAC. Vol.9, Num. 2, 145-168. Abr/Jun. 2005.

BURNHAM, Thomas A.; FRELS, Judy K.; MAHAJAN, Vijay. *Consumer Switching Costs: A Typology, Antecedents, and Consequences.* Journal of the Academy of Marketing Science, v. 31, n. 2, p. 109-126, 2003.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia científica.* 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIN, Wynne, W. *The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modeling.* In: Moderns Methods for Business Research. Nova York, Psychology Press, 1998.

CLEMMER, E. C. *The role of fairness in customer satisfaction with services.* Tese de Doutorado, University of Maryland, Maryland, USA. 1988.

CLEMMER, E. C., & SCHNEIDER, B. *Fair service.* In T. A. Swartz, D. E. Bowen, & S. W. Brown (Eds.), *Advances in services marketing and management* (Vol. 5, pp. 109-126). Greenwich, CT: JAI Press. 1996.

CHURCHILL, G. A. *Basic marketing research.* Fort Worth: Dryden Press, 830p. 2001.

CONGRAM, C.; FRIEDMAN, M. *The AMA handbook of marketing for the services industries.* New York: American Marketing Association, 1991.

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. *Métodos de Pesquisa em Administração.* São Paulo: Ed. Bookman, 7a. ed., 640 pgs, 2007.

CORRAR. L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia. São Paulo: Atlas, 2007.

CRONIN, J. J.; TAYLOR, S. *Measuring service quality: a reexamination and extension.* Journal of Marketing, v. 56, p. 60-63, July 1992.

CROSBY, L. A., & JOHNSON, S. L. *What to do before going 1-to-1.* Marketing Management, 9(4), 15-21. Winter, 2000.

CROSBY, L. A., & JOHNSON, S. L.). *High performance marketing in the CRM era.* Marketing Management, 10(3), 10-11.September/October, 2001.

DABHOLKAR, P.A.; THORPE, D.I.; RENTZ, J.O. *A measure of service quality for retail stores: scale development and validation.* Journal of the Academy of Marketing Science, vol 24 n.3, 1996.

DAY, G. *The Capabilities of Market-Driven Organizations.* Journal of Marketing. 37-52. 1994.

- \_\_\_\_\_. *Managing market relationships. Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 24-30. Winter, 2000.
- \_\_\_\_\_; VAN DEN BULTE, C. *Superiority in customer Relationship management: consequences for competitive advantage and performance* [working paper]. The Wharton School. September, 20002.
- DEUTSCH, M. *Distributive justice: A social-psychological perspective*. New Haven: Yale University Press. 1985.
- DICK, A. e BASU, K. *Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework*. Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 22, nº 2, p. 99-113. 1994.
- DONEY, Patricia M.; CANNON, Joseph P. *An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships*. Journal of Marketing. Vol. 61, Num. 2; pg. 35, 17 pg. Chicago: Apr. 1997.
- DOWLING, G. and STAELIN, R. *A model of perceived risk and intended riskhandling activity*, Journal of Consumer Research, Vol. 21, June, pp.119-134, 1994.
- DUBOIS, B.; LAURENT, G. *A situational approach to brand loyalty. Advances in Consumer Research*, v.26, p. 657-663, 1999.
- DUNNING, J., PECOTICH, A., O'CASS, A. *What happens when things go wrong? Retail sales explanations and their effects*. Psychology and Marketing. Vol. 21. No. 7. Pg. 553. 2004.
- DWYER, R. F., SCHURR, P. H., & Oh, S. *Developing buyer-seller relationships*. Journal of Marketing, 51(2), 11-27. 1987.
- EISENHARDT, K. M. *Building theories from case study research*. The Academy of Management Review. v.14, n.4, p.532-550, Oct., 1989.
- FIELD Andy. *Descobrindo a Estatística usando SPSS*. Trad. Lorí Viali. P. Alegre: Artmed, 2 a. Ed., 688 pgs, 2009.
- FOLGER, R. *Rethinking Equity Theory*, in Biehoff, H., Cohen, R., and Greemberg J. (eds). *Justice in social Relations* (145-162), New York, Plenum Press. 1986.
- FOLKES, V. S. *Consumer reactions to product failure: an attribution approach*. Journal of Consumer Research, v.10, n. 4, p. 398-409, Mar.1984
- FORNELL, C. A.; JOHSON, M. D.; ANDERSON, E. W.; CHA, J.; BRYANT, B. E. *The american customer satisfaction index: nature, purpose and findings*. Journal of Marketing, Chicago, v.60, p. 7-18, Oct. 1996.
- FOURNIER, S., DOBSCHA, S., & MICK, D. G. *Preventing the premature death of relationship marketing*. Harvard Business Review, 76(1), 42-51. January / February. 1998.

GANESAN, S. *Determinants of long term orientation on buyer seller relationships.* Journal of Marketing, v. 58, p. 1-19, abr. 1994.

GARBARINO, E.; JOHNSON, M. *The Different Roles of Satisfaction, Trust and Commitment for Relational and Transactional Consumers.* Journal of Marketing, v. 63, p. 70-87, 1999.

GASTAL, F. *A influência da satisfação e dos custos de mudança na lealdade do cliente.* 2005. 171 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social.* São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

GODINHO, Luiz A. C. *Antecedentes da Lealdade dos Clientes em Troca Transacionais: Um estudo no setor varejista farmacêutico.* Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG. Minas Gerais: 2004.

GONÇALVES, C. A., FILHO, C. G., FERREIRA, P.A.G., VEIGA, R.T. *Antecedentes da Lealdade do consumidor: um estudo empírico no mercado de telefonia celular.* Revista Ciências da Administração. V. 11, N.24, P. 136-168, Maio/Ago 2009.

GOODWIN, C., ROSS, I. *Consumer responses to service failures: influence of procedural and interactional fairness perceptions.* Journal of Business Research, 25(2), 149-163. 1992.

GORDON, Ian. *Marketing de relacionamento:* estratégias técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Ed. Futura, 1998.

GRÖNROOS, Christian. Strategic management and marketing in the service sector. Helsinki, Finland: Swedish School of Economics and Business Administration, 1982.

\_\_\_\_\_. *Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface,* Journal of Business Research, Vol. 20, nº 1, January, pp. 3-11. 1990.

\_\_\_\_\_. *From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing.* Managerial Decision, 32(2), 4-20. 1994.

\_\_\_\_\_. Marketing gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1995.

\_\_\_\_\_. *Services management and Marketing – a customer relationship management approach.* 2a. ed. England: Wiley, 2000. 394. 2000.

\_\_\_\_\_; GUMMESSON, E. *The Nordic School of Service Marketing em Grönroos e Gummesson, (eds.), Service Marketing – Nordic School Perspectives,* Stockholm University, Sweden, pp.6-11. 1985.

GRUEN, T. W. *Relationship Marketing:* The route to marketing efficiency and effectiveness. Business Horizons, 40(6), 32-38. 1997.

- GUMMESSON, Evert. *The New Marketing - Developing Long-Term Interactive Relationships*, Long Range Planning, Vol. 20, nº4, pp. 10-20. 1987.
- \_\_\_\_\_. *Relationship marketing as a Paradigm Shift*. Management Decision, 35(3-4), 267-273. 1997.
- \_\_\_\_\_. *Relationship marketing in the new economy*. Journal of Relationship Marketing, 1(1), 37-57. 2002.
- HAENLEIN, Michael; KAPLAN Andreas M. A Beginner's Guide to Partial Least Squares Analysis. Understanding Statistics, 3(4), 283-297. 2004.
- HAIR, J. F., ANDERSON, R. E. TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2005.
- HART, C. W. L., HESKETT, J. L., & SASSER, W. E. *The profitable art of service recovery*. Harvard Business Review, 69(4), 148-56. 1990.
- HESS, R., GANESSAN, S., & Klein, N. *Service failure and recovery: the impact of relationship factors on satisfaction*. Journal of the Academy of Marketing Science, 31(2), 127-146. 2003.
- IBGE, Pesquisa anual do comércio, v.20, ano 2008 disponível em <http://www.ibge.gov.br/pac.htm>, último acesso em 10/06/2011.
- JONES, M. A., MOTHERSBAUGH, D. L., BEATTY, S. E. Switching Barries and Repurchase intentions in services. Jornal of Retailing, V. 76, N. 2, P. 259-274, 2000.
- JONES, T. e SASSER, W. *Why Satisfied Customers Defect*. Harvard Business Review. Vol. 73, nº 6, p. 88-99. 1995.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Ed. Atlas, 1998
- \_\_\_\_\_. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2002.
- LAKATOS E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.
- LAM, Shun Yin; SHANKAR, Venkatesh; ERRAMILLI, Krishna; MURTHY, Bysan. *Customer value, satisfaction, Loyalty, and Switching Costs; an Illustration From a Business-to Business Service Context*. Journal of Academy of Marketing science, v. 32, n.3, p. 293-311, 2004.
- LEE, Jonathan; LEE, Janghyuk; FEICK, Lawrence. *The impact of switching costs on the customer satisfaction-loyalty link: mobile phone service in France*. The Journal of Services Marketing, v. 15, n. 1, p. 35-48, 2001.

LIND, E. e TYLER, T. *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Ed. Plenum. 1988.

LOPES, Evandro Luiz. *Avaliação do impacto da qualidade de serviços na lealdade dos consumidores de materiais para construção civil: Aplicação dos modelos Servqual e R<sub>sq</sub> em homecenters Paulistanos*. Dissertação de Mestrado em administração / Marketing, Universidade Nove de Julho. São Paulo, 2007.

MARTINEZ-TUR, Vicente, PEIRÓ, José M., RAMOS, José, MOLINER, Carolina. *Justice Perceptions as Predictors of Customer Satisfaction: The Impact of Distributive, Procedural, and Interactional Justice*. Journal of Applied Social Psychology. 2006. Pgs. 110 – 119. 2006.

MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2004.

MAISTER, David H. *The psychology of waiting lines. The Service Encounter: Managing Employee/Costumer Interation in Service Business*, Eds. John A. Czepiel, Michael R. Solomon e Carol F. Suprenant. Lexington, MA: Lexington Books. 1985.

MAGNINI, Vicent P.; FORD, John; MARKOWSKI, Edward B. P. *The service recovery paradox: justifiable theory or smoldering myth?* Journal Service Marketing. V. 21, Number 3, 2007, pgs. 213 – 225. 2007.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de Marketing – edição compacta*. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

MAXHAM, J. G. III & NETEMEYER, R. G. *A longitudinal study of complaining customer's evaluations of multiple service failures and recovery efforts*. Journal of Marketing, 66(4), 57-71. 2002.

MCCOLLOUG, M., BERRY, L., YADAV, M. *An empirical investigation of customer satisfaction after service failure and recovery*. Journal of Service Research, V. 3, N. 2, Pg. 121-137. 2000.

McKENNA, Regis. *Marketing de Relacionamento*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1992.

MORGAN, R.; HUNT, S. *The Commitment Trust of Relationship Marketing*. Journal of Marketing, v. 58, p. 20-38, july, 1994.

MOHR, A., BITNER, M. *Mutual understanding between customers and employees in service encounters*. Advances in Consumer Research, 18, 611-17. 1991.

MORICONI JR., C.; PACHECO, F. A.; FLÓRIO, M. T.; TUMA, R. L.; PEREZ, T. H. In:OLIVEIRA FILHO, J. R.(Org.) *O varejo de material de construção no Brasil – mecanismos operacionais*. São Paulo: Ed. DVS, 2006.

NAKAGAWA, Sandra S. Y. *A Lealdade de Consumidores nos ambientes de comércio On Line e Off Line*. Tese de doutorado. Universidade de São Paulo, USP. São Paulo: 2008.

- OLIVER, R. *A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions*, Journal of Marketing Research, Vol. 17 No. 4, pp. 460-9. 1980.
- OLIVER, R. L., SWAN, J. E. *Equity and disconfirmation perceptions as influences on merchant and product satisfaction*. Journal of Consumer Research, v. 16, n. 3, p. 374, Dec. 1989.
- OLIVER, R. *Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction response*, Journal of Consumer Research, Vol. 20 No. 1, pp. 418-30. 1993.
- \_\_\_\_\_. *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, McGraw-Hill/Irwin, Boston, MA. 1997.
- \_\_\_\_\_. *Whence consumer loyalty?* Journal of Marketing, v. 63, p. 33-44, 1999.
- OLIVEIRA, T.M.V. *Amostragem não Probabilística: Adequação de Situações para uso e Limitações de amostras por Conveniência, Julgamento e Quotas*. Revista Administração On Line – FECAP, v. 2 n. julho/agosto/setembro/2001.
- O'MALLEY, L.; TYNAN, C. *Relationship marketing in consumer markets – rhetoric or reality?* European Journal of Marketing, 34(7), 797-815. 2000.
- PALMER, A. *The evolution of an idea: an environmental explanation of relationship marketing*. Journal of Relationship Marketing, 1(1), 79-94. 2002.
- PARENTE, Juracy. *Varejo no Brasil*. 2<sup>a</sup>. Ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.
- PARASURAMAN, A.; BERRY, L.; ZEITHAML, V. *A conceptual model of service quality and its implications for future research*. Journal of Marketing. v. 49, fall, 1985.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. *SERVQUAL: A multiple.item scale for measuring consumer perceptions of service quality*. Journal of Retailing. 64, 12-40, 1988.
- PARVATIYAR, A.; SHETH, J. *The domain and conceptual foundations of Relationship marketing*. In: J. Sheth, & A. Parvatiyar. *Handbook of relationship marketing*. Thousand OAKS: Sage. 2000.
- PAYNE, Adrian; CHRISTOPHER, Martin; CLARK, Moira; PECK, Helen. *Relationship Marketing for Competitive Advantage: Winning and Keeping Customers*. Oxford: Ed. Butterworth-Heinemann, 2000.
- PECK, H., PAYNE, A., CHRISTOPHER, M. e CLARCK, M. (1999). *Relationship Marketing: Strategy and Implementation*. Oxford: Ed. Butterworth-Heinemann, 1999.
- PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. *CRM Séries – Marketing 1 to 1: Um Guia Executivo para Entender e Implantar Estratégias de Customer Relationship Management*. 1<sup>a</sup>. ed. Ed. Peppers and Rogers Group do Brasil, 2000.

PRADO Paulo. *Programas de Fidelidade, Satisfação, Qualidade no Relacionamento e Lealdade entre Clientes e Supermercados*. XXX Encontro da ANPAD- Salvador-BA. 2006.

PRADO, P.H.M. *Avaliação do Relacionamento sob a ótica do cliente: Um estudo em bancos de varejo*. Tese de doutorado: Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2004.

PORTRER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1996.

REICHHELD, F. F., SASSER, W. E. *Zero-Defedions: Quality Comes to Services*, Harvard Business Review, Setembro/Outubro, p. 105-111. 1990.

\_\_\_\_\_; SCHEFTER, P. *E-loyalty: your secret weapon on the web*. Harvard Business Review, v. 78, n. 4, p. 105-113, 2000.

\_\_\_\_\_. *Princípios da Lealdade: como os líderes atuais constroem relacionamentos duradouros e lucrativos*. Rio de Janeiro; Ed.Campus, 2002.

REIDENBACH, R.; SANDIFER-SMALWOOD, B. *Exploring perceptions of hospital operations by a modified Servqual approach*. *Journal of Health Care Marketing*, 10 ,47-55, 1990.

ROWE, W. G., & Barnes, J. G. *Relationship marketing and sustained competitive advantage*. Journal of Market Focused Management, 3(2), 281-297. 1998.

RUST, R. T.; ZEITHAML, Valarie A.; LEMON, Katherine N. *O valor do cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa*. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2001.

SANTOS, C. P.;FERNANDES, Daniel V. D. H. *A Recuperação de Serviços e seu Efeito na Confiança e Lealdade do Cliente*. RAC-Eletrônica, V.1, N.3, Art.3. Set/Dez 2007.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. *A Recuperação de Serviços como ferramenta de relacionamento e seu impacto na confiança e lealdade dos clientes*. RAE, V.48, N.1. Jan/Mar 2008.

SCHWAB, Elaine A. *As Relações entre Confiança, Valor e Lealdade*. Um estudo qualitativo. Dissertação de Mestrado, PUCRS. Rio Grande do Sul, 2009.

SHANI, David; CHALASANI, Sujana. *Exploiting Niches Using Relationship Marketing*. *Journal of Consumer Marketing*, v.9, n. 3, pp. 33-42, 1992.

SHETH, J.; PARVATYIAR, A. *Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 23, n. 4, p. 255-271, 1995.

SHETH, J., MITTAL, B. e NEWMAN, B. *Customer behavior: consumer behavior and beyond*. Fort Worth: Ed. Harcourt Brace & Company. 1999.

- SIRDESHMUKH, D; SINGH, J.; SABOL, B. *Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges*. Journal of Marketing, Chicago, Iss. 1, v. 66, p. 15-37, jan. 2002.
- SINGH, J. *Understanding the structure of consumer satisfaction evaluation of services delivery*. Journal of Academy of Marketing Science, v. 16, n. 2, p. 204-212, May 1988.
- \_\_\_\_\_; SIRDESHMUKH, D. *Agency and trust mechanisms in relational exchanges*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.28, p.150-167, Winter, 2000.
- \_\_\_\_\_; WILKES, R. E. *When consumer complain: a path analysis of consumer Complaint responses estimates*. Journal of the Academy of Marketing Science, 24(4), 350-365. 1996.
- SIQUEIRA, D. M. R. *Avaliação da qualidade em serviços: uma proposta metodológica*. 213 f. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2006.
- SIRDESHMUKH, D., SINGH, S.; SABOL, B. *Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges*. Journal of Marketing, 66(1), 15-37. 2002.
- SLATER, S. F.; NARVER, J. C. *Market orientation and the learning organization*. Journal of Marketing, v. 59, p. 63-74, 07/1994.
- SLATER, S. F. *Developing customer value-based theory of the firm*. Journal of the Academy of Marketing Science, 25(2), 162-167. Spring, 1997.
- SMITH, A. K, BOLTON, R. N., & WAGNER, J. *A model of customer satisfaction with service encounter involving failure and recovery*. Journal of Marketing Research, 36(3), 356-372. 1999.
- SOLOMON, M. R. *O comportamento do consumidor: comprando, possuindo, sendo*. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2002.
- STEVENSON, William J. Estatística Aplicada à Administração. São Paulo. Ed. Harper & Row do Brasil, 2001.
- STONE, M.; WOODCOCK, N. Marketing de relacionamento. São Paulo: Ed. Littera Mundi, 1998.
- TAYLOR, S. *Waiting for service: the relationship between delays and evaluations of service*. Journal of Marketing, vol.58, n.2, p.56-69, Abr.1994.
- TAX, S. S., BROWN, S. W., & CHANDRASHEKARAN, M. *Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing*. *Journal of Marketing*, 62(2), 60-76. 1998.
- THIBAUT, J., & WALKER, L. *Procedural justice: a psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1975.

TYLER, T. *When does procedural justice matter in organizational settings?* In Research on Negotiation in Organizations, 1, pp. 7-23. 1986.

\_\_\_\_\_. *Conditions leading to value expressive effects in judgments of procedural justice: a test of four models*”, in *Journal of Personality and Social Psychology*, pp. 52--333-344. 1987.

URDAN, Flavio Torres; URDAN, André Torres. *Gestão do Composto de Marketing*. 1. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2006.

VAVRA, T.G. *Marketing de Relacionamento: aftermarketing*. São Paulo: Ed. Atlas, 1992.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3. ed.. São Paulo: Ed. Atlas, 92 p. 2000.

WEBSTER, C., & SUNDARAM, D. S. *Service consumption criticality in failure recovery*. *Journal of Business Research*, 41(2), 153-159. 1998.

ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. *Communication and control processes in the delivery of service quality*. *Journal of Marketing*, v. 52, n. 2, p. 35-48, 1988.

## APÊNDICE

### APÊNDICE A - Instrumento de pesquisa

**1 - Cumprimentar o cliente (bom dia, boa tarde ou boa noite).**

**2 - Sou a (o) \_\_\_\_\_ da Alfa Materiais para Construção. Estou fazendo uma pesquisa para saber o nível de satisfação com nossos serviços. Consta em nossos registros que o Sr.(a) registrou uma manifestação em nosso serviço de atendimento sobre um problema ocorrido em sua compra no realizada no mês (**falar o mês**). O Sr.(a) está disposto a responder um questionário que levará aproximadamente 10 minutos? – **Caso a resposta seja negativa, tente negociar outro horário para uma nova ligação. Caso a resposta seja positiva – continue a pesquisa.****

**1 - O Sr.(a) se lembra desta reclamação (    ) sim (    ) não – se a resposta for “não”, agradeça e se despeça.**

**2 - O problema que gerou esta reclamação foi solucionado:**

(    ) **SIM** (    ) **NÃO** (    ) **PARCIALMENTE**

**Obs. Caso a reclamação não tenha sido solucionada ou solucionada parcialmente, encaminhar o caso para o serviço de atendimento (supervisor) e encerrar a pesquisa.**

**3 - Como o(a) Sr.(a) avalia a solução dada ao problema que gerou a reclamação:**

(    ) <b>7</b> Excelente	(    ) <b>6</b> Muito boa	(    ) <b>5</b> Boa
(    ) <b>4</b> Razoável	(    ) <b>3</b> Ruim	(    ) <b>2</b> Muito ruim
(    ) <b>1</b> Péssima		

**4 - A pesquisa que farei é composta por algumas afirmações e preciso que o(a) Sr.(a) nos informe sua resposta utilizando os número de 1 até 10, sendo que o **1** deve ser indicado quando o Sr.(a) **discordar** totalmente da afirmação e **10** quando o Sr.(a) **concordar** totalmente. Os números de **2 até 9** devem ser utilizados quando a sua opinião for **intermediária**.**

**Podemos começar?**

<b>JUSTIÇA DISTRIBUTIVA</b>		
<b>Sigla</b>	<b>Afirmativas</b>	<b>1-10</b>
Jdist1	Tenho certeza que o resultado final da minha reclamação foi o esperado.	
Jdist2	O retorno que a Alfa me deu em relação à minha reclamação foi exatamente o que eu esperava.	
Jdist3	A minha reclamação foi totalmente atendida.	
Jdist4	Com base no retorno que tive da minha reclamação, tenho a certeza que a Alfa trata muito bem todas as reclamações que recebe de seus clientes.	

<b>JUSTIÇA PROCESSUAL</b>		
<b>Sigla</b>	<b>Afirmativas</b>	<b>1-10</b>
Jpro1	Os funcionários da Alfa responderam prontamente a minha reclamação.	
Jpro2	A empresa Alfa assumiu imediatamente a responsabilidade pelo meu problema.	
Jpro3	Certamente, quando reclamei, fui tratado (a) muito melhor que em meus outros contatos com a empresa Alfa.	
Jpro4	A Alfa facilita o contato aos clientes que possuem alguma reclamação.	
Jpro5	Eu obtive facilidade para expor os detalhes da minha reclamação aos funcionários da empresa Alfa.	

<b>JUSTIÇA INTERPESSOAL</b>		
<b>Sigla</b>	<b>Afirmativas</b>	<b>1-10</b>
Jint1	Diante do atendimento recebido, tenho a certeza de que os funcionários da empresa Alfa foram honestos comigo.	
Jint2	Os funcionários da Alfa ficaram muito interessados em resolver o meu problema.	
Jint3	Os funcionários da empresa Alfa se esforçaram para resolver o meu problema.	
Jint4	Os funcionários da empresa Alfa deram uma explicação excelente sobre a causa do meu problema.	
Jint5	Eu recebi um pedido de desculpas sinceros dos funcionários da Alfa Mat. p/ Construção.	
Jint6	Os funcionários da Alfa foram muito amáveis comigo.	

<b>SATISFAÇÃO</b>		
<b>Sigla</b>	<b>Afirmativas</b>	<b>1-10</b>
Sat1	Eu estou plenamente satisfeito com o atendimento da empresa Alfa.	
Sat2	Eu realmente gostei de comprar na empresa Alfa.	
Sat3	Ser cliente da Alfa Materiais p/ Construção foi realmente uma experiência muito agradável.	
Sat4	Eu estou certo (a) que fiz a escolha correta quando me tornei cliente da Alfa.	
Sat5	Diante da solução recebida, fiquei satisfeito por comprar na Alfa Mat. p/ Construção.	

<b>QUALIDADE PERCEBIDA</b>		
<b>Sigla</b>	<b>Afirmativas</b>	<b>1-10</b>
Qper1	O ambiente físico das lojas da Alfa é muito agradável.	
Qper2	O ambiente físico das lojas da Alfa facilita as minhas compras.	
Qper3	Quando um funcionário da Alfa se compromete c/ um prazo ele é cumprido.	
Qper4	Os funcionários da Alfa têm condições de sanar as dúvidas dos clientes.	
Qper5	A Alfa facilita a solução dos problemas no caso de uma reclamação.	
Qper6	Tenho a certeza de que a empresa Alfa oferece serviços de qualidade.	

<b>CONFIANÇA</b>		
<b>Sigla</b>	<b>Afirmativas</b>	<b>1-10</b>
Conf1	A empresa Alfa coloca os interesses dos seus clientes em primeiro lugar.	
Conf2	A empresa Alfa honra suas promessas e seus compromissos com os clientes.	
Conf3	Diante da solução que recebi, tenho a certeza de que posso confiar no que os funcionários da empresa Alfa dizem.	
Conf4	Diante do resultado da minha reclamação, tenho a certeza de que a Alfa é uma empresa em que posso confiar.	

<b>LEALDADE COMPORTAMENTAL</b>		
<b>Sigla</b>	<b>Afirmativas</b>	<b>1-10</b>
Lcom1	Quantas visitas o (a) Sr. (a) fez à Alfa Materiais para Construção nos últimos 3 meses?	
Lcom2	Quando tenho a necessidade de comprar materiais de construção, primeiro vou às lojas da Alfa.	
Lcom3	Grande parte das compras que faço de materiais de construção é realizada na empresa Alfa.	

<b>LEALDADE ATTITUDINAL</b>		
<b>Sigla</b>	<b>Afirmativas</b>	<b>1-10</b>
Lat1	Eu recomendo a empresa Alfa para os meus parentes e amigos.	
Lat2	Quando me perguntam sobre uma boa loja de materiais p/ construção, eu indico a empresa Alfa.	
Lat3	Pretendo continuar sendo cliente da Alfa Mat. p/ Construção.	
Lat4	Em minhas próximas compras de materiais p/ construção certamente considerarei comprar na Alfa.	
Lat5	Quando penso em comprar materiais p/ construção, a minha primeira opção é a empresa Alfa.	

<b>VALOR PERCEBIDO</b>		
<b>Sigla</b>	<b>Afirmativas</b>	<b>1-10</b>
Val1	Os preços praticados pela empresa Alfa nos produtos / serviços são muito vantajosos.	
Val2	Em relação ao tempo gasto para realizar as minhas compras, tenho a certeza de que a Alfa me ofereceu vantagens que não encontro no mercado.	
Val3	O esforço total necessário para realizar uma compra na Alfa Mat. p/ Construção é muito satisfatório quando considero os custos que tive e os benefícios que recebi.	
Val4	A facilidade que possuo em negociar com a Alfa é muito importante para mim.	
Val5	O conjunto de serviços oferecidos pela Alfa é ideal para quem está construindo.	
Val6	O serviço de atendimento às reclamações da Alfa se preocupa em recuperar as falhas ocorridas.	

<b>CUSTO DE MUDANÇA</b>		
<b>Sigla</b>	<b>Afirmativas</b>	<b>1-10</b>
Cmud1	Trocar a Alfa por outro fornecedor seria muito trabalhoso para mim.	
Cmud2	Não conheço nenhum outro varejista que possa me atender melhor que a Alfa Mat. p/ Construção.	
Cmud3	Em relação aos demais concorrentes no ramo de materiais p/ construção, tenho a certeza de que trocar a Alfa por outra loja seria uma tarefa muito trabalhosa para mim.	
Cmud4	Eu levaria tempo para me adaptar com outra loja de materiais de construção, concorrente da Alfa.	
Cmud5	Trocar de fornecedor de materiais de construção é uma tarefa muito complicada para mim.	
Cmud6	Antes de trocar de fornecedor de materiais de construção, com certeza eu pensaria na relação comercial que já possui com a empresa Alfa.	

**O Sr. (a) gostaria de falar algo mais?**

---



---

**Dados estatísticos:**

**Anotar o sexo:** (   ) Feminino      (   ) Masculino

Qual sua idade? \_\_\_\_\_ (Caso o cliente não queira responder, não insistir!)

Qual sua profissão? \_\_\_\_\_

Qual sua escolaridade? \_\_\_\_\_ (Caso o cliente não queira responder, não insistir!)

**AGRADECemos A SUA PARTICIPACÃO.**