

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
GESTÃO EM SISTEMAS DE SAÚDE

**APLICAÇÃO MODELO INTEGRATIVO E MENSURAÇÃO DE LEALDADE EM
RELACIONAMENTO B2B - BUSINESS TO BUSINESS: UMA APLICAÇÃO NO
SETOR DE MEDICINA DIAGNÓSTICA.**

Flávio de Carvalho Perpétuo

São Paulo
2016

Flávio de Carvalho Perpétuo

**APLICAÇÃO MODELO INTEGRATIVO E MENSURAÇÃO DE LEALDADE EM
RELACIONAMENTO B2B - BUSINESS TO BUSINESS: UMA APLICAÇÃO NO
SETOR DE MEDICINA DIAGNÓSTICA.**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão em Sistemas de Saúde da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração – Gestão em Sistemas de Saúde**.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Pires Barbosa

São Paulo

2016

Perpétuo, Flávio de Carvalho.

Aplicação modelo integrativo e mensuração de lealdade em relacionamento b2b - business to business: uma aplicação no setor de medicina diagnóstica. / Flávio de Carvalho Perpétuo.2016.

118 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2016.

Orientador (a): Prof. Dr. Antonio Pires Barbosa.

1. Lealdade. 2. Antecedentes da lealdade. 3. Medicina diagnóstica. 4
Mercado de Serviços B2B – Business to Business
I. Barbosa, Antonio Pires. II. Título.

CDU 658:616

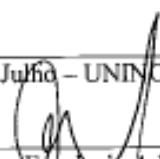
FLÁVIO DE CARVALHO PERPÉTUO

**APLICAÇÃO MODELO INTEGRATIVO E MENSURAÇÃO DE LEALDADE EM
RELACIONAMENTO B2B - BUSINESS TO BUSINESS: UMA APLICAÇÃO NO SETOR
DE MEDICINA DIAGNÓSTICA**


Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão em Sistemas de Saúde da Universidade Nove de Julho - UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração - Gestão em Sistemas de Saúde.



Prof. Dr. Antonio Pires Barbosa – Universidade Nove de Julho – UNINOVE



Profa. Dra. Ana Maria Malik – Fundação Getúlio Vargas - Escola de Administração de Empresas de São Paulo – FGV-EAESP



Profa. Dra. Marcia Cristina Zago Novaretti – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

Profa. Dra. Eliseth Ribeiro Leão – Instituto Israelita de Ensino e Pesquisa Albert Einstein - IIEP-
Albert Einstein (Suplente)

Profa. Dra. Chennyfer Dobbins Abi Rached – Universidade Nove de Julho – UNINOVE
(Suplente)

São Paulo, 09 de dezembro de 2016.

DEDICATÓRIA

À minha esposa, Sabrina Santos, pelo carinho e dedicação na manutenção do espírito familiar e às minhas queridas filhas Laurinha, Mari e Lica.

AGRADECIMENTO

À DEUS pela vida, pela minha família e por meus amigos.

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

Às minhas queridas filhas, pérolas e razão do meu viver: Laura, a discreta e inteligente, a alegre e levada Mariana e a pequena e meiga Alice.

Aos meus queridos pais, José Antônio e Maria Alice, pelo sacrifício e esforço realizado na construção da nossa família e em minha educação.

A todos da empresa Hermes Pardini S/A que contribuíram para construção deste trabalho, com destaque para o Dr. Alessandro Ferreira, Cristiane Vieira e o Sr. Fernando Felipe.

Ao orientador Prof. Dr. Antônio Pires Barbosa, que soube conduzir com sabedoria e sempre nos desafiando para esta conclusão.

Ao Prof. Dr. Evandro Luiz Lopes pela cortesia e amizade demonstrada em todos os momentos.

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

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

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

Muito obrigado a todos.

RESUMO

A medicina diagnóstica é uma especialidade direcionada a realização de exames complementares no auxílio ao diagnóstico, com impacto nos diferentes estágios da cadeia de saúde: prevenção, diagnóstico, prognóstico e acompanhamento terapêutico. Fontes oficiais do setor público – DATASUS e do setor privado – ANS estimam que o setor movimentou R\$ 33,24 bilhões no ano de 2015. A proposta deste trabalho é avaliar a relação entre os critérios de definição de terceirização de serviços de medicina diagnóstica com a teoria de Lealdade, a partir de um modelo estrutural que retrata, no nível do consumidor, as relações da lealdade atitudinal e comportamental com constructos de Antecedentes da Lealdade: Satisfação, Confiança, Valor Percebido, Qualidade, Custo da Mudança e Justiça Percebida. O objetivo principal da Pesquisa é a Aplicação de Modelo Integrativo para mensuração de construtos dos Antecedentes de Lealdade no relacionamento B2B no setor de medicina diagnóstica. De forma a direcionar a realização do estudo, foi colocada a seguinte questão principal de pesquisa: quais antecedentes são relevantes na construção da Lealdade em relacionamentos B2B no Setor de Medicina Diagnóstica? O estudo empírico realizado pode ser classificado como um *survey* quantitativo, descritivo realizado em corte transversal e estruturado numa estratégia de análise por pesquisa-ação. A presente pesquisa propõe estudar a influência dos antecedentes da lealdade dos consumidores. O estudo coletou informações dos clientes, 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, principalmente, a influência positiva dessa avaliação em sua satisfação como importante aspecto para a construção da sua lealdade ao fornecedor.

Palavras chaves: Lealdade, Antecedentes da Lealdade, Medicina Diagnóstica, Mercado de Serviços B2B – Business to Business.

ABSTRACT

Diagnostic medicine is a specialty aimed at performing complementary tests to aid diagnosis, with impact on the different stages of the health chain: prevention, diagnosis, prognosis and therapeutic follow-up. Official sources of the public sector – DATASUS (Brazilian Health System Database) and the private sector - ANS estimate that the sector handled R\$ 33.24 billion in the year 2015. The purpose of this study is to evaluate the relationship between the definition criteria of outsourcing diagnostic services with Loyalty theory, based on a structural model that portrays, at the consumer level, the relationships of attitudinal and behavioral loyalty with constructs of Loyalty Background: Satisfaction, Trust, Perceived Value, Quality, Cost of Change and Perceived Justice. The main objective of the Research is the Application of Integrative Model for measuring the constructs of Loyalty Background in the B2B relationship in the diagnostic medicine sector. In order to direct the accomplishment of the study, the following main research question was posed: what antecedents are relevant in the construction of Loyalty in B2B relationships in the Diagnostic Medicine Sector? The empirical study can be classified as a quantitative, descriptive survey carried out in cross-section and structured in a strategy of analysis by action research. The present research proposes to study the influence of the antecedents of consumer loyalty. The study collected information from clients for the construction of a theoretical model that was analyzed through the modeling of structural equations and the partial least squares (PLS) technique. The theoretical framework used included relationship marketing and recognized antecedents of consumer loyalty. The results demonstrated the consumers' understanding of the judgment of the results received, mainly the positive influence of this evaluation on their satisfaction as an important aspect for the construction of their loyalty to the supplier.

Keywords: Loyalty, Loyalty Background, Diagnostic Medicine, B2B Services Market - Business to Business.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACSI	AMERICAN COSTUMER SATISFACTION INDEX
AFC	ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA
ANS	AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR
AVE	ANÁLISE DA VARIÂNCIA EXTRAÍDA
CAP	COLLEGE OF AMERICAN PATHOLOGISTS
CNES	CADASTRO NACIONAL DE ESTABELECIMENTOS DE SAÚDE
CRM	CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT
DBM	DATABASE MANAGEMENT
EUA	ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA
JCI	JOINT COMISSION
MEE	MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS
NTO	NÚCLEO TÉCNICO OPERACIONAL
ONA	ORGANIZAÇÃO NACIONAL DE ACREDITAÇÃO
PALC	PROGRAMA DE ACREDITAÇÃO DE LABORATÓRIOS CLÍNICOS
PLS	MÍNIMOS DE QUADRADOS PARCIAIS
PLSR	REGRESSÃO POR MÍNIMOS QUADRADOS PARCIAIS
SAC	SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE
SADT	SERVIÇOS AUXILIARES DE DIAGNÓSTICO E TRATAMENTO
SBPCML	SOCIEDADE BRASILEIRA DE PATOLOGIA CLÍNICA E MEDICINA LABORATORIAL
SPSS	STATISTICAL PACKAGE FOR THE SOCIAL SCIENCES
SUS	SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE
VIF	FATOR DE INFLAÇÃO DA VARIÂNCIA
TAT	TURNAROUND TIME

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Estabelecimentos de Saúde por Esferas Administrativas.....	13
FIGURA 2	Registros de Estabelecimentos de SADT (isolado)	14
FIGURA 3	Análise comparativa Critérios de Terceirização x Modelo Integrativo dos Antecedentes da Lealdade	21
FIGURA 4	Estrutura geral do estudo.....	24
FIGURA 5	Marketing Tradicional x Marketing de Relacionamento	28
FIGURA 6	Fases da Lealdade	32
FIGURA 7	Matriz da Lealdade	33
FIGURA 8	Lealdade comportamental	35
FIGURA 9	Lealdade atitudinal	36
FIGURA 10	Posicionamento da qualidade no modelo (ACSI)	40
FIGURA 11	Fatores influenciadores da confiança	42
FIGURA 12	Fases da relação entre a satisfação e lealdade	45
FIGURA 13	Tipologia dos custos de mudança	47
FIGURA 14	Dimensões da justiça	50
FIGURA 15	Modelo Conceitual proposto.....	55
FIGURA 16	Escalas adaptadas para análise dos antecedentes da lealdade	56
FIGURA 17	Atributos da abordagem empirista	58
FIGURA 18	Distinção entre as técnicas de análise de dados	62
FIGURA 19	Relação entre os conceitos teóricos e o diagrama de caminhos	65
FIGURA 20	Cobertura da Pesquisa	69
FIGURA 21	Distribuição dos respondentes por UF	70
FIGURA 22	Perfil dos respondentes	71
FIGURA 23	Faixa etária dos respondentes	71
FIGURA 24	Escolaridade dos respondentes	72
FIGURA 25	Função dos respondentes	72
FIGURA 26	Verificação das Multicolinearidades das variáveis	73
FIGURA 27	Teste de normalidade Kolmogorov Smirnov	74
FIGURA 28	Afirmativas do valor percebido	75
FIGURA 29	Frequência do valor percebido	76
FIGURA 30	Afirmativas da qualidade percebida	76
FIGURA 31	Frequência da qualidade percebida	77
FIGURA 32	Afirmativas da confiança	77
FIGURA 33	Frequência da confiança	78
FIGURA 34	Afirmativas da satisfação	78
FIGURA 35	Frequência da satisfação	78
FIGURA 36	Afirmativas do custo de mudança	79
FIGURA 37	Frequência do custo de mudança	79
FIGURA 38	Afirmativas da justiça distributiva	80
FIGURA 39	Frequência da justiça distributiva	80
FIGURA 40	Afirmativas da justiça processual	81
FIGURA 41	Frequência da justiça processual	81
FIGURA 42	Afirmativas da justiça interpessoal	81
FIGURA 43	Frequência da justiça interpessoal	82
FIGURA 44	Afirmativas de atitude	82
FIGURA 45	Frequência de atitude	83
FIGURA 46	Afirmativas de comportamento	83
FIGURA 47	Proporção de consumo em R\$ (reais) e Proporção de consumo em total de exames	84
FIGURA 48	Indicadores da 1ª tentativa de MEE	84

FIGURA 49	Relação dos indicadores com a Raiz AVE – PLS	85
FIGURA 50	Análise da validade discriminante – 1ª tentativa	86
FIGURA 51	Relação dos indicadores com a Raiz AVE – PLS – 2ª tentativa	86
FIGURA 52	Análise da validade discriminante – 2ª tentativa	87
FIGURA 53	Análise fatorial confirmatória do modelo	88
FIGURA 54	Carga das relações entre os construtos	89
FIGURA 55	Modelo estrutural após dois processamentos	90
FIGURA 56	Análise <i>bootstrapping</i> dos caminhos	91
FIGURA 57	Quadro geral de teste das hipóteses	95
FIGURA 58	Resultado da carga fatorial dos caminhos	97

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
--------------------	----

1.1. APRESENTAÇÃO.....	13
1.2. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	17
1.3. QUESTÃO PRINCIPAL DE PESQUISA.....	22
1.4. OBJETIVOS DA PESQUISA.....	22
1.4.1. Objetivo Principal	22
1.4.2. Objetivos Específicos.....	22
1.5. RELEVÂNCIA DO TEMA E JUSTIFICATIVAS.....	23
1.6. ESTRUTURA DO TRABALHO.....	23
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	25
2.1. MARKETING DE RELACIONAMENTO	25
2.2. LEALDADE	30
2.3. ANTECEDENTES DA LEALDADE	36
2.4. FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES	53
3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO	56
3.1. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	56
3.2. AMOSTRA, PROCEDIMENTOS DE CAMPO E PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS	57
3.3. PLANO DE ANÁLISE DE DADOS	62
3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	67
4. RESULTADOS DA PESQUISA	69
4.1 PREPARAÇÃO DOS DADOS COLETADOS	69
4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DAS FREQUÊNCIAS DAS RESPOSTAS	75
4.3 MODELAGEM ESTRUTURAL	84
4.4 CARGA DAS VARIÁVEIS E DOS CONSTRUTOS	87
4.5 VERIFICAÇÃO DA SIGNIFICÂNCIA DOS CAMINHOS	88
4.6 ANÁLISE DOS CAMINHOS E TESTE DE HIPÓTESES	92
4.7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	96
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES PARA PRÁTICA	101
5.1 RESPOSTA AO PROBLEMA DE PESQUISA.....	102
5.2 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS	103
5.3 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS	103
5.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E CONTRIBUIÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS	104
REFERÊNCIAS	106
APÊNDICE – INSTRUMENTO DA PESQUISA	115

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação

A Medicina Laboratorial é uma especialidade direcionada a realização de exames complementares no auxílio ao diagnóstico, com impacto nos diferentes estágios da cadeia de saúde: prevenção, diagnóstico, prognóstico e acompanhamento terapêutico. Em conjunto, os laboratórios de Patologia Clínica/Medicina Laboratorial e os de Anatomia Patológica, as Clínicas de Radiologia e Imagem, os Centros de Diagnóstico e a indústria de Diagnóstico formam o Mercado da Medicina Diagnóstica. Ao categorizar os estabelecimentos de saúde, os órgãos reguladores classificam os centros de medicina diagnóstica como SADT – Serviços de Apoio à Diagnose e Terapia, (Campana, Oplustil, & Faro, 2015).

Conforme a Figura 1, no primeiro semestre de 2016 o Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde (CNES) registrava 252.941 estabelecimentos de saúde; 72% desse total correspondiam a instituições da esfera privada (convém esclarecer que instituições privadas sem fins lucrativos, como OSS, Santas Casas e demais filantrópicas estão incluídas na rubrica) (Martins, 2016).

DESCRIÇÃO	TOTAL
Federal	437
Estadual	2.990
Municipal	67.026
Privada	182.488
TOTAL de PÚBLICOS	70.453
TOTAL DE PRIVADOS	182.488
TOTAL GERAL	252.941

Figura 1: Estabelecimentos de Saúde por Esferas Administrativas
 Fonte: Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde (CNES), 2016.

Em relação aos SADT (isolado), 19.243 estabelecimentos constavam nos registros nesse período, representados tanto por empresas familiares de pequeno porte, quanto pelos grandes grupos de medicina diagnóstica. Constata-se uma forte concentração nas regiões Sul e Sudeste, responsáveis por 68% dos estabelecimentos do País, representados pelas 12.992 unidades espalhadas pelos diversos municípios. A Figura 2 mensura a quantidade de registros de SADT (isolado) no CNES distribuídos pelos 26 estados brasileiros e o Distrito Federal e que represente um porte de aproximadamente R\$ 10 bilhões anuais. Apesar do início de um processo de consolidação desse mercado, o consideramos bastante pulverizado. Em dezembro de 2015, o país possuía 48.610.631 beneficiários de planos de saúde (excluindo os planos unicamente

odontológicos) e estes utilizaram, em média, 11,15 exames por beneficiário. Estima-se, portanto, uma demanda no país pela assistência privada de cerca de 540 milhões de exames ao ano. Além desse volume, os exames da rede pública são a maioria. É importante ressaltarmos que o Sistema Único de Saúde (SUS) financia a maior parte da população, mas não cobre sua assistência, direcionando parte de seus gastos para a iniciativa privada (Martins, 2016).

ESTADO	QUANTIDADE	% (TOTAL)
Acre	44	0,23%
Alagoas	162	0,84%
Amazonas	120	0,62%
Amapá	42	0,22%
Bahia	1.045	5,43%
Ceará	308	1,60%
Distrito Federal	201	1,04%
Espírito Santo	448	2,33%
Goiás	809	4,20%
Maranhão	375	1,95%
Minas Gerais	2.658	13,81%
Mato Grosso do Sul	344	1,79%
Mato Grosso	447	2,32%
Pará	304	1,58%
Paraíba	364	1,89%
Pernambuco	575	2,99%
Piauí	267	1,39%
Paraná	1.654	8,60%
Rio de Janeiro	1.745	9,07%
Rio Grande do Norte	262	1,36%
Rondônia	240	1,25%
Roraima	17	0,09%
Rio Grande do Sul	1.936	10,06%
Santa Catarina	998	5,19%
Sergipe	159	0,83%
São Paulo	3.553	18,46%
Tocantins	166	0,86%
Total	19,243	100,00%

Figura 2: Registros de Estabelecimentos de SADT (isolado)

Fonte: Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde (CNES), 2016.

Diversos elementos indicam maior utilização da medicina diagnóstica no futuro. Atualmente, ela responde por cerca de 80% das decisões médicas, absorvendo apenas 11% dos custos em saúde (Campana et al., 2014).

Prestadores de serviços de medicina diagnóstica no Brasil. Quanto às linhas de negócios o setor de medicina diagnóstica está subdividido em três grandes frentes (Martins, 2016):

1. Atendimento ambulatorial: oferta de serviços em estabelecimentos que não estão situados em hospitais ou consultórios médicos. Nessas unidades o cliente, mediante um pedido médico, realiza os exames laboratoriais, de imagem e demais especialidades médicas.

2. Atendimento hospitalar: os exames são realizados no interior do ambiente hospitalar. São comuns as parcerias entre os prestadores de serviços de medicina diagnóstica e os hospitais, onde as principais premissas são o alto volume de exames e a necessidade de rápida resposta dos resultados para atender os casos de urgência.

3. Atendimento ou apoio a laboratórios: consiste na prestação de serviços diagnósticos para outros laboratórios. São processadas amostras de análises clínicas ou emitidos laudos de diagnósticos por imagem normalmente para prestadores de menor porte ou para prestadores maiores que demandam exames de alta complexidade.

Neste trabalho, o mercado analisado será o de Apoio a Laboratório. As empresas voltadas para o mercado de apoio ou referência laboratorial apresentam um *mix* de exames diferente, sendo que as técnicas manuais ou “especializadas”, como radioimunoensaio, biologia molecular, cromatografia, entre outras, absorvem uma parte significativa do total de exames processados. A consolidação de um número maior de tipos de ensaio e metodologia em equipamentos gera resultados importantes aos laboratórios em termos de produtividade, diluição de custos de insumos acessórios, menor manipulação de amostras, menor número de tubos por pacientes e, conseqüentemente, menor chance de erros (Campana *et al.*, 2014).

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).

Ante o contexto descrito, pode-se afirmar que a situação-problema que motiva esta pesquisa consiste no fato de não se conhecer cientificamente, de forma abrangente e aprofundada, o construto da Lealdade no mercado brasileiro de medicina diagnóstica. Desta forma, o propósito deste trabalho é a busca da superação da subjetividade a partir da observação do mercado de medicina diagnóstica, onde destacamos a abordagem empírica no polo metodológico.

A instituição de saúde de origem Privada descrita neste trabalho é um Centro de Medicina Diagnóstica e Preventiva, S/A, que possui sua Matriz na cidade de Vespasiano – MG e atua como uma das referências em Medicina Diagnóstica no Brasil, prestando serviço de Apoio Laboratorial para mais de 5000 Clientes em todo o país. Iniciou suas atividades em 1959, com a realização de algumas dosagens hormonais e já em 1961, tornou-se pioneiro a trabalhar com Medicina Nuclear, demonstrando, portanto, desde o início de suas atividades, grandes investimentos aos processos de Inovação, forte atuação científica e qualidade técnica reconhecida de seu trabalho.

Atualmente, se posiciona como um dos maiores Grupos de Medicina Diagnóstica e Preventiva do Brasil, detém 70% do Market Share de Análises Clínicas de Belo Horizonte e Região Metropolitana, com 60 Unidades de Atendimento na RMBH, sendo que no último ano foram inauguradas 22 novas Unidades, com oferta dos Serviços de Análises Clínicas e também Diagnóstico por Imagem. Em outros estados, o Grupo ainda possui 26 Unidades de Atendimento no Centro Oeste e 06 Unidades em São Paulo – SP. A empresa oferece um menu de mais de 2,5 mil exames e realiza mais de 6,0 milhões de testes por mês. Oito mil Vacinas são aplicadas mensalmente nestas Unidades de Atendimento. Localizado em uma área de 20 mil m² construídos, o Núcleo Técnico Operacional (NTO) na Região Metropolitana de Belo Horizonte é o maior das Américas em área produtiva e número de exames produzidos num único sítio. Nesta planta, com tecnologia de ponta e nas Unidades de Atendimento atuam no total 2.870 funcionários. Diariamente, este NTO recebe 160 mil amostras para a realização de exames, provenientes de mais de 150 bases logísticas em todo o Brasil.

1.2 Formulação do Problema

Neste trabalho será discutido o relacionamento entre empresas – *Business to Business*, no Mercado de Apoio Laboratorial, uma das linhas de negócios do segmento de Medicina Diagnóstica, que se caracteriza pela contratação de empresa de prestação de serviço para a terceirização de exames.

A terceirização de serviços é uma prática administrativa cada vez mais utilizada na área da saúde. No mercado de medicina diagnóstica, o assunto vem ganhando força devido à expansão econômica e as oportunidades de crescimento, como o aumento de beneficiários dos planos de saúde e aquisições. Diante desse cenário, o setor de medicina diagnóstica vem se deparando com desafios, como conseguir mais eficiência e lucratividade em suas operações, entre elas optar ou não pela terceirização (Santos, 2012)

O aumento crescente da competitividade no setor experimentado na última década induziu a necessidade de mudanças nas estruturas organizacionais, buscando agilidade e flexibilidade, para estarem bem posicionadas em seu ambiente. Este cenário obriga as empresas a buscarem a flexibilização da produção e do trabalho, levando a tendência de descentralização, e foco na atividade fim (core business), portanto a terceirização é uma realidade no atual cenário de saúde do Brasil (Campana, Faro, & Gonzalez, 2014).

Realizando uma análise pelo aspecto macro e estratégico sobre o tema, as iniciativas de terceirização surgiram como uma evidente alternativa de melhorar a gestão dos serviços prestados através da profissionalização de atividades específicas, economia de escala, melhoria de qualidade e resultados, ou seja, contratar empresas ou profissionais especializados na execução destes processos de modo que possa melhor atender a estratégia e necessidades da empresa (Santos, 2012).

Para objetivar os resultados esperados pela terceirização, o parceiro corporativo deve dar o suporte ideal às atividades a ele confiadas. Para tanto, se faz necessário meios de avaliar a capacidade que este parceiro tem de oferecer os serviços com a qualidade desejada, bem como criar alianças fortes e duradouras, além da capacidade de geração de melhoria de desempenho no serviço proposto nos âmbitos assistencial e financeiro, assim como agregação de valor através das sinergias das marcas, gerado pelo contrato de terceirização (Costa & Macedo-Soares, 2003).

Ao pensarmos em medicina diagnóstica somente, de fato cada ano que se passa o mercado está mais competitivo e esta decisão se torna arriscada e complexa. Hoje não existe uma resposta direta sobre o que é melhor a ser feito, principalmente por se tratar de uma operação essencial e qualquer decisão deste tipo requer uma análise minuciosa, pois em alguns casos pode fazer mais sentido ter uma operação mais cara, mas que possa assegurar uma qualidade que antes não permitia e conseqüentemente prestar um melhor serviço para o paciente através de diagnósticos mais assertivos (Santos, 2012).

A terceirização dos serviços de medicina diagnóstica permite o aumento da competitividade através da redução de custos, padronização de processos e aumento da qualidade, no caso da empresa contratada poder oferecer além da qualidade de serviço, o ganho secundário gerado pela economia em escala. Estes fatores são conseqüências de ações como melhor negociação dos kits, utilização de boas práticas do mercado, entre outros (Campana et al., 2014).

Seguindo, portanto, a tendência da terceirização de exames, (Slack, Chambers, & Johnston, 2009) define como fatores de competição para o processo de terceirização: qualidade, confiança, flexibilidade, velocidade e custo.

Qualidade: A qualidade técnica em medicina diagnóstica é condição básica de permanência no mercado, ou seja, permite que as empresas compitam dentro de um nicho de atuação, não sendo apenas mais um diferencial de serviço. Uma empresa de medicina diagnóstica que não possui qualidade técnica está excluída do mercado pelos seus próprios clientes - pacientes, operadoras de saúde, comunidade médica etc. Como um atributo competitivo de produção, podemos definir a qualidade como "fazer certo da primeira vez" ou, então, "manter os processos sob controle". Isto se aplica a rotinas técnicas (repetições, por exemplo), controles internos de qualidade, processos de suporte etc. Para o mercado, aumenta o grau de confiança na empresa e, para a operação, melhora os processos internos de produção e impacta positivamente os outros fatores, como velocidade de produção, custo e confiabilidade (Shahangian & Snyder, 2009).

Atualmente, diferentes modelos de acreditação de toda a gestão da qualidade endossam este atributo nas empresas de medicina diagnóstica e alinham os processos de produção com as

melhores práticas dos mercados nacional e internacional. A presença de diferentes metodologias e órgãos acreditadores permite o acesso a esta prática para as empresas de qualquer porte. Podemos citar como exemplo órgãos nacionais, como o Programa de Acreditação de Laboratórios Clínicos (PALC), da Sociedade Brasileira de Patologia Clínica/Medicina Laboratorial (SBPC/ML), e a Organização Nacional de Acreditação (ONA), e internacionais, como os programas do College of American Pathologists (CAP) e o Joint Commission (JCI) (Shcolnik, 2008)

Confiança: como confiabilidade descrevemos o ato de realizar e entregar ao cliente aquilo que foi previamente acordado: o exame solicitado por meio de uma metodologia determinada dentro de um prazo de entrega contratado (Holland, Smith, & Blick, 2005).

A confiabilidade da operação aumenta o grau de credibilidade junto o mercado para com a empresa, pois entregamos aos nossos clientes exatamente o produto ou serviço com que nos comprometemos e pelos quais estamos sendo remunerados. A insatisfação dos clientes gerada por atrasos em diversos processos da cadeia de saúde já foi descrita, assim como o julgamento das instituições de medicina diagnóstica é também baseado na velocidade e/ou entrega de resultados. A confiabilidade pode ser traduzida como a avaliação do produto ou serviço no momento do seu uso (Howanitz & Howanitz, 2001).

Flexibilidade: flexibilidade de produção em medicina diagnóstica pode ser vista como a facilidade (e disposição) para alterações em rotinas de exames, metodologias e adequação da capacidade instalada de produção às mudanças de demanda, ou seja, é a capacidade de adaptação da empresa ou sua disponibilidade para mudanças. É permitir que os clientes e o mercado (científico) direcionem o modo de produção, e não que sejam obrigados a aceitar o que entendemos como necessário. Podemos ainda classificar este atributo como flexibilidade de produto, de *mix* (*menu* de exames), de volume ou de entrega (LaBeau, Simon, & Steindel, 2008).

Uma constante mudança observada em medicina laboratorial é a entrada de novas tecnologias no mercado. A introdução de metodologias como biologia molecular, espectrometria de massa, cromatografia líquida de alta *performance*, entre outras na rotina dos laboratórios, é um exemplo claro da grande transformação necessária para acompanharmos a tecnologia do mercado. Destacamos também a necessidade de renovação dos tipos de produtos

ofertados ao mercado, retirando de rotinas os testes obsoletos. As principais influências quanto à evolução dos tipos de testes laboratoriais já foram reportadas, tais como regulamentações, remuneração, mudanças na prática médica, tecnologia diagnóstica, custos e mercado (LaBeau et al., 2008). A Agência Nacional de Saúde (ANS) definiu em 2008 o rol de procedimentos que obrigatoriamente devem ser cobertos pelas operadoras de saúde privada. Este novo rol contempla cerca de 2.900 procedimentos. Nos EUA, um estudo realizado em 2008, com um número significativo de laboratórios, demonstrou que 55% deles haviam descontinuado algum tipo de exame nos últimos dois anos, sendo 75% dos casos devidos a mudanças de tecnologia, seguidas por fatores de regulamentação. Ainda, 39% das empresas haviam incluído pelo menos algum teste no *menu* praticado (LaBeau et al., 2008).

Velocidade: A velocidade de processamento traduz-se para o meio externo em prazo de entrega de resultados e para o meio interno em processos eficientes e enxutos. O impacto de resultados rápidos e prazos reduzidos é positivo para a saúde pública, para uma atuação médica de maior qualidade; assim como é também um diferencial em atendimento e serviço ao cliente (Zarbo, Nakhleh, & Walsh, 2003). Destacamos também a necessidade de observar a velocidade de processamento e entrega de resultados de exames sob a ótica do cliente médico, e não por meio apenas de *benchmarking* de mercado (Howanitz & Howanitz, 2001).

Em alguns setores deste mercado, como o *business-to-business*, serviços entre empresas, este é um dos atributos de maior importância para os clientes.

Atualmente, um dos indicadores mais utilizados em medicina laboratorial é o *turnaround time* (TAT), ou tempo total de realização do exame do atendimento ao cliente à liberação do resultado (Goswami, Singh, Chawla, Gupta, & Mallika, 2010).

Custo: operar com custos reduzidos é fundamental para que a empresa obtenha resultados satisfatórios que permitam que ela responda às partes relacionadas (*stakeholders*) de forma positiva - seja com geração de empregos, investimentos, compras de produtos e serviços, relações institucionais, trabalhos sociais ou dividendos.

A queda da remuneração por exames é uma realidade observada nos últimos anos, e os laboratórios cada vez mais se adaptam a este novo cenário por meio de mudanças de modelos de negócio, automação, corte de custos de mão-de-obra, otimização de ativos e processos etc. A realização de custeio e acompanhamento dos custos de produção, além de análises

sistemáticas de demanda e *mix* de exames (*menu* e variedade realizada), que impactam de forma significativa a viabilidade dos laboratórios, é essencial para a avaliação econômico-financeira das instituições (Ash, 2012).

A pressão continua por redução de custos é não só uma realidade, mas uma tendência em medicina diagnóstica, e é o principal catalisador dos processos de consolidação do setor (Markin & Whalen, 2000). Uma operação de baixo custo de produção pode ser convertida em margem operacional ou em redução de preço de venda.

Isto exposto, a proposta deste trabalho é avaliar a relação entre os critérios de definição de Terceirização de Serviços de Medicina Diagnóstica com a Teoria de Lealdade, a partir de um modelo estrutural que retrata, no nível do consumidor, as relações da lealdade atitudinal e comportamental com constructos de Antecedentes da Lealdade: Satisfação, Confiança, Valor Percebido, Qualidade, Custo da Mudança e Justiça Percebida, conforme Figura 3 abaixo:



Figura 3: Análise comparativa Critérios de Terceirização x Modelo Integrativo dos Antecedentes da Lealdade

Fonte: Elaborado pelo Autor

1.3 Questão Principal de Pesquisa

De forma a direcionar a realização do estudo, foi colocada a seguinte questão principal de pesquisa: **Quais antecedentes são relevantes na construção da lealdade em relacionamentos B2B no setor de medicina diagnóstica brasileiro?**

1.4 Objetivos da Pesquisa

1.4.1 Objetivo Principal

O objetivo principal é identificar a relação da Lealdade e seus Antecedentes no Relacionamento B2B no setor de Medicina Diagnóstica.

1.4.2 Objetivos Específicos:

- a. Analisar a influência do construto Valor Percebido na Lealdade dos clientes B2B, no contexto da Medicina Diagnóstica;
- b. Analisar a influência do construto Qualidade Percebida na Lealdade dos clientes B2B, no contexto da Medicina Diagnóstica;
- c. Analisar a influência do construto Confiança na Lealdade dos clientes B2B, no contexto da Medicina Diagnóstica;
- d. Analisar a influência do construto Satisfação na Lealdade dos clientes B2B, no contexto da Medicina Diagnóstica;
- e. Analisar a influência do construto Custo de Mudança na Lealdade dos clientes B2B, no contexto da Medicina Diagnóstica;
- f. Analisar a influência do construto Justiça Percebida na Lealdade dos clientes B2B, no contexto da Medicina Diagnóstica.

1.5 Relevância do Tema e Justificativas

O presente estudo diferencia-se dos realizados por Santos e Fernandes (2008), principalmente por ser realizada em ramo da Saúde e pela utilização de banco de dados real, oriundo de uma grande empresa do segmento de Medicina Diagnóstica. Com isto, este estudo analisou uma situação real de processos de Lealdade. A segunda contribuição foi identificar a relação de Valor Percebido com os antecedentes da Lealdade, e entender como estes antecedentes explicam a Lealdade dos consumidores.

A terceira contribuição foi promover a análise agregada: em um único modelo, vários construtos que são considerados antecedentes de forte relevância na construção da Lealdade dos consumidores. O estudo da Satisfação, da Qualidade, da Confiança, do Valor percebido e do Custo de mudança dos consumidores são temas que, apesar de já bastante explorados, são extremamente importantes para o entendimento da influência da gestão relacional com consumidores, o que *per si*, já justifica a continuidade de trabalhos acadêmicos nesta linha temática.

A alta competitividade e a busca por diferenciação neste tipo de segmento da saúde induzem as organizações a uma preocupação constante com fatores que proporcionem a retenção dos consumidores. O modelo teórico analisado propicia aos gestores a identificação de pontos nevrálgicos do processo de Valor Percebido que estejam atuando como barreiras ao processo de construção da Lealdade com os seus consumidores.

De forma operacional, outra contribuição é a constituição de uma ferramenta de pesquisa simples e adequada para se verificar os critérios de Lealdade de forma a minimizar as influências negativas que afetam os antecedentes da Lealdade dos consumidores.

1.6. Estrutura do Trabalho:

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 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 4 apresenta a estrutura geral do estudo:

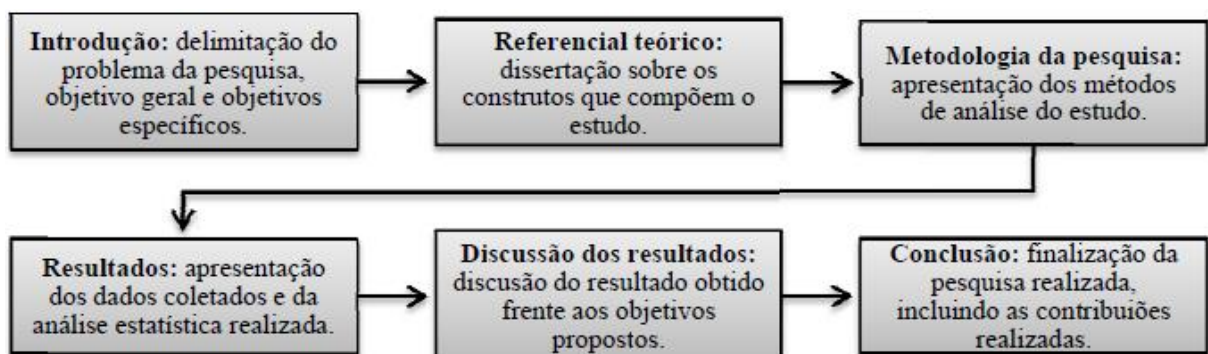


Figura 4: Estrutura geral do estudo

Fonte: Elaborado pelo autor.

2. REFERENCIAL TEÓRICO**2.1 Marketing de Relacionamento**

Mesmo sendo o marketing de relacionamento um dos enfoques mais recentes do marketing, já se percebe seu impacto na maneira como as organizações lidam com seus clientes. Segundo Morgan e Hunt (1993), marketing de relacionamento se refere a todas as atividades de marketing que objetivam estabelecer, desenvolver e manter relações de troca bem-sucedidas. O reconhecimento relativamente recente da importância dos relacionamentos inspirou os pesquisadores de marketing a ter maior foco na manutenção das relações de troca em vez da

mera acumulação de transações temporárias (Beatty *et al.*, 1996; Dwyer *et al.*, 1987; Gundlach *et al.*, 1995; Wendlant e Schrader, 2007). À medida que o paradigma de marketing evolui, determinantes sociais de comportamento, como confiança e comprometimento, terão um papel mais importante, e pesquisadores terão de lidar com construtos mais complexos, sobrepostos e ambíguos. Reichheld (2006) preconiza que as empresas tenham como objetivo que os clientes vejam a superioridade no valor oferecido, mas também se sintam bem no relacionamento com a empresa. A qualidade na participação de mercado, medida em termos de lealdade de clientes, mereceria mais atenção que a quantidade de participação (Heskett *et al.*, 1994).

Para Wang *et al.* (2006), o principal objetivo do marketing de relacionamento é aumentar a lealdade e o consumo através de programas de marketing interativos, serviços sob medida, respostas estruturais e serviços de valor agregado. O estudo de Liang e Wang (2008), realizado em uma empresa de serviços educacionais de Taiwan, desenvolveu e testou empiricamente um modelo que avaliou os impactos de diferentes esforços de relacionamento realizados por um varejista (vínculo financeiro, vínculo social e vínculo estrutural) em variáveis-chave de marketing de relacionamento, como confiança, comprometimento e lealdade, usando a duração da relação e o grau de envolvimento com o produto como variáveis de controle. Os resultados dessa pesquisa indicam que os varejistas que desenvolvem esforços de relacionamento com clientes podem afetar positivamente as atitudes e o comprometimento desses consumidores e, em última instância, incentivar o comportamento leal em um ciclo de reciprocidade. A duração do relacionamento mostrou ter influência positiva na lealdade, e o nível de envolvimento com o produto também influenciou positivamente as variáveis-chave do estudo.

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 (PECCCK *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 29 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 estratégias 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.

A Figura 5 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).

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

Figura 5: Marketing Tradicional x Marketing de Relacionamento

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.

2.2 Lealdade

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 explicado 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, conseqüentemente, 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 Figura 6.

FASE	VULNERABILIDADE IDENTIFICADA
Cognitiva	Percepção de que as características tangíveis (preços, qualidade, disponibilidade, entre outros) dos concorrentes são superiores, em função da comunicação veiculada. Busca por maior variedade.
Afetiva	Elevação da preferência por serviços da concorrência, possivelmente forjada por meio do imaginário e da associação.
Conativa	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.
Ação	Falta de disponibilidade do produto e/ou falha no serviço, voluntária ou induzida por um concorrente. Percepção de deterioração do desempenho do fornecedor.

Figura 6: Fases da Lealdade

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 7.

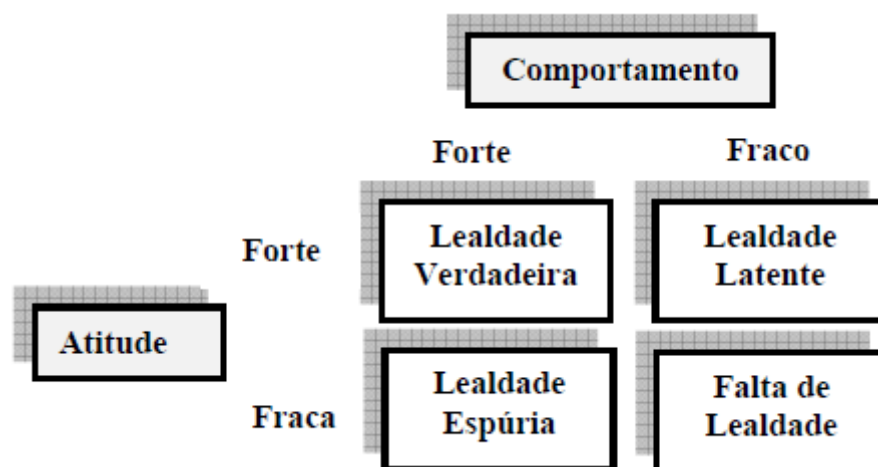


Figura 7: Matriz da Lealdade

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.

2.2.1 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 8 apresenta o modelo de mensuração da lealdade comportamental.

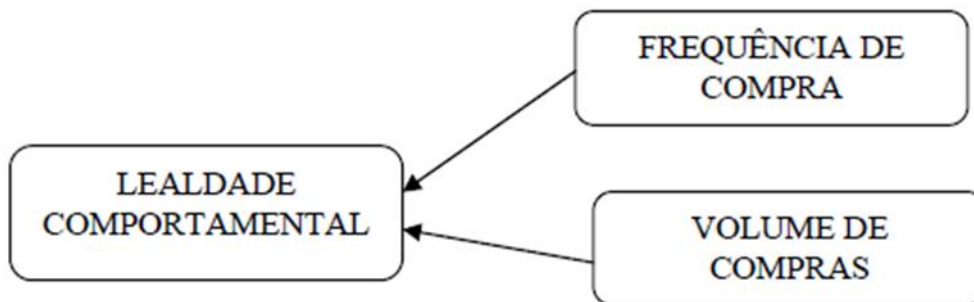


Figura 8: Lealdade comportamental

Fonte: Adaptado 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, 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.

2.2.2. 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 9 apresenta o modelo de mensuração da lealdade atitudinal.

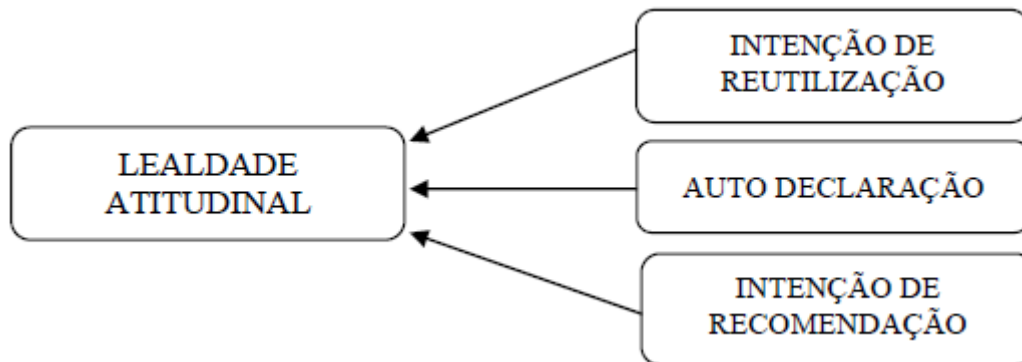


Figura 9: Lealdade atitudinal

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 relacionamento B2B para a o segmento de medicina diagnóstica.

2.3 Fatores determinantes da Lealdade - Os Antecedentes da Lealdade

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.

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 como construto influenciador dos antecedentes da lealdade: o valor percebido pelos

consumidores, a percepção e justiça e o iminente custo de mudança. Estes também representam papéis influenciadores no processo de busca por relacionamentos mais duradouros e a consequente formação da lealdade.

2.3.1 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.

Gronröos (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.

2.3.2 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 desconformação 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 customer 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, conseqüentemente, da lealdade dos consumidores (FORNELL et al., 1996), conforme representado na Figura 10.

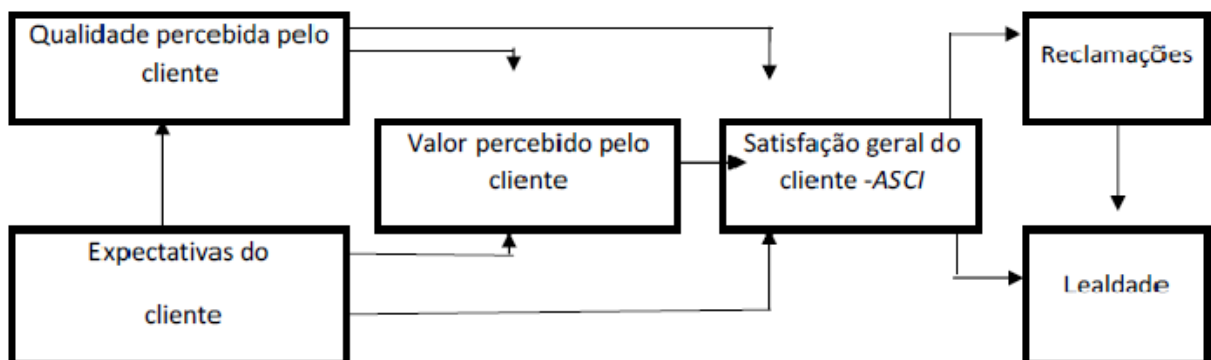


Figura 10: Posicionamento da qualidade no modelo (ACSI)

Fonte: Adaptado de 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).

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.

2.3.3 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.

Gronröos (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*. A Figura 11 apresenta estes fatores e suas características e descrição.

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.

Figura 11: Fatores influenciadores da confiança

Fonte: Adaptado 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 predições 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 clientes será um dos antecedentes da lealdade que será investigada.

2.3.4 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 a Figura 12 as apresenta segundo as ideias de Oliver.

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.

Figura 12: Fases da relação entre a satisfação e 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, 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).

A importância da satisfação na construção dos relacionamentos coloca este conceito como um importante antecessor da lealdade a ser investigado.

2.3.3 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). A Figura 13 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.

GRUPO	TIPO DE CUSTO	DESCRIÇÃO
Custo de Mudanças de Procedimento	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.
Custo de Mudanças Financeiras	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.
Custo de Mudanças Relacionais	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.

Figura 13: Tipologia dos custos de mudança

Fonte: Adaptado 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.

2.3.4 Justiça percebida

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 comparam as 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 as suas experiências de consumo sejam justas e propagam reações negativas quando acreditam terem sido submetidos a procedimentos e/ou resultados injustos.

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 das falhas que ocorreram (TAX et al., 1998); sendo assim, existem outras faces da justiça interligada 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, a Figura 14 demonstra as dimensões de justiça e os seus conceitos.

Tipos de Justiça	Característica
Distributiva	Refere-se à alocação de benefícios e custos entre as partes como troca do produto, devolução do dinheiro, ressarcimento 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.

Figura 14: Dimensões da justiça

Fonte: Adaptado de Blodgett *et al.* (1997) e Tax *et al.* (1998).

2.3.4.1 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 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 (DEUSTSCH, 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 após apresentação dos possíveis problemas de processo, no relacionamento B2B do segmento de Medicina Diagnóstica. A forma como a justiça distributiva influencia os antecedentes da lealdade dos consumidores foi objeto nesta análise.

2.3.4.2 Justiça processual

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 das 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).

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 Laboratório em questão (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.

2.3.4.3 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.

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 Laboratório em questão 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.

A importância desses antecedentes da Lealdade e as evidências de relacionamento desses construtos com o relacionamento percebido entre os consumidores e a empresa de medicina diagnóstica pesquisada, propiciaram a formulação das hipóteses desta pesquisa.

2.4 Formulação das Hipóteses

Visando identificar a percepção de Lealdade nos serviços de Medicina Diagnóstica, propõem-se as hipóteses a seguir:

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).

H1 – Quanto maior for o Valor percebido, maior será a Lealdade do consumidor.

A ocorrência de encontros entre consumidores e fornecedores pode reforçar a percepção da qualidade, modificando as futuras intenções de compra dos clientes (Cronin & Taylor, 1992). Com o relacionamento, o consumidor possui entendimentos diferenciados da Qualidade percebida dos fornecedores, afetando, assim, a sua Lealdade. Com isto, é razoável admitir que:

H2 – A Qualidade percebida pelo consumidor se relaciona positivamente com a Lealdade ao prestador de serviço.

A Confiança está associada aos riscos que o consumidor encontra ao adquirir serviços de determinado fornecedor (Dowling & Staelin, 1994).

H3 – A Confiança dos consumidores se relaciona positivamente com a Lealdade ao prestador de serviço.

A Satisfação representa um fator chave no relacionamento de longo prazo entre compradores e fornecedores de serviços, pois, com sua obtenção, o cliente se torna motivado para repetir a compra e recomendar o fornecedor para outros clientes potenciais (Lam, Shankar, Erramilli, & Murthy, 2004). Com isto:

H4 – A Satisfação do consumidor se relaciona positivamente com a Lealdade ao prestador de serviço em medicina diagnóstica pesquisada.

Custos de mudança são aqueles a que o consumidor incorre por trocar de fornecedor e que não aconteceriam se o mesmo permanecesse com o fornecedor do momento (Lee, Lee, & Feick, 2001).

H5– Quanto maior for o Custo de mudança, maior será a Lealdade do consumidor.

O antecedente de lealdade Justiça Percebida foi tratado neste estudo sob três pilares conceituais conforme o entendimento dos consumidores: Justiça Distributiva, que pode ser traduzida como a equidade percebida do resultado tangível de uma disputa, negociação ou de decisão envolvendo duas ou mais partes (Blodgett *et al.*, 1993). Justiça Processual, que se baseia na percepção dos consumidores após a operação dos processos (Blodgett *et al.*, 1997). E Justiça

Interpessoal que se baseia na maneira pela qual os consumidores foram tratados durante a decorrência do processo de resolução, por exemplo, com cortesia e respeito ou até de forma rude (Bies & Shapiro, 1987; Tax *et al.* 1998).

Muito provavelmente estas percepções influenciarão a decisão dos consumidores, podendo afetar o julgamento de Lealdade ao fornecedor. Daí propõem-se:

H6 – Existe relação positiva entre a Justiça Percebida e a Lealdade do Cliente.

A Lealdade dos consumidores pode ser medida conjuntamente pela repetição do comportamento de compra e pela intenção do consumidor em manter no longo prazo o relacionamento comercial com um fornecedor (Oliver, 1999; Sheth, Mittal, & Newman, 1999; Sirdeshmukh *et al.*, 2002). Conforme Dick e Basú (1994), é possível entender que esta diferenciação (atitudinal e comportamental) representa uma maneira de desenvolver a capacidade de previsão de recompra, além de proporcionar aos gestores das organizações indicadores para a adoção e o monitoramento das estratégias de retenção de clientes.

A Lealdade Atitudinal é a declaração de reutilização, o entendimento do consumidor de que os benefícios desse relacionamento suplantam seus Custos, gerando atitude em recomendar um produto ou serviço para amigos (Sirdeshmukh *et al.*, 2002). Então:

H7 – Existe relação positiva entre as atitudes dos consumidores e a Lealdade com o fornecedor de serviços.

Em relação ao modo comportamental, determinada por indicadores como frequência e volume de compras dos consumidores (Jones & Sasser, 1995) Então, é necessário verificar se:

H8 – Existe relação positiva entre o comportamento dos consumidores e a Lealdade com o fornecedor de serviços.

Diante das hipóteses sobre as relações entre os construtos que serão analisados, propõem-se, por meio da Figura 15, o modelo conceitual que será testado na etapa empírica deste estudo. Cabe ressaltar que as variáveis latentes serão mensuradas por meio de indicadores reflexivos, pois, como definido pela psicometria, consideram-se reflexivos os indicadores que são explicados pelos construtos (indicadores-efeito), tal como nas escalas de atitude (Babin, Hair, & Boles, 2008; Chin, 1998, 2010; Coltman, Devinney, Midgley, & Venaik, 2008), enquanto os indicadores formativos explicam o construto, não sendo esperado que exista correlação entre eles (Coltman *et al.*, 2008; Diamantopoulos & Sigauw, 2006).

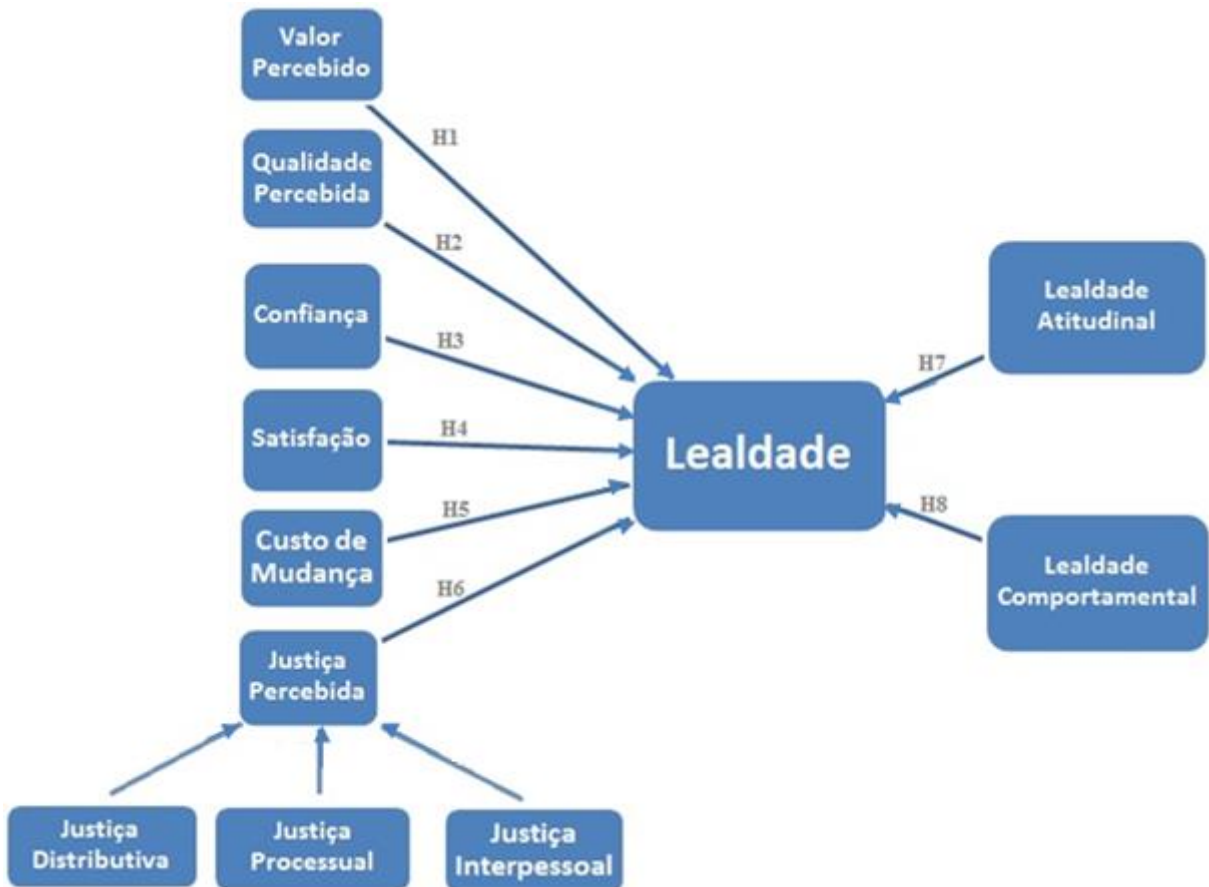


Figura 15: Modelo Conceitual proposto

Fonte: Elaborado pelo Autor.

3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

A metodologia utilizada para responder à questão de pesquisa, é um estudo de natureza empírica, descritivo e realizado em corte transversal por meio de uma estratégia de pesquisa por Pesquisa-Ação e classificado como um *survey*. Perante uma avaliação quantitativa, a pesquisa tem uma abordagem multivariada, por meio da aplicação da Modelagem em Equações Estruturais em PLSR – Regressão por Mínimos Quadrados Parciais.

3.1 Instrumento de Coleta de Dados

Foi utilizado um formulário com questões estruturadas para os gestores das empresas Clientes da Empresa estudada. O Cliente recebeu um E-mail para a aplicação das escalas para mensuração dos construtos que formaram o modelo teórico de pesquisa (Justiça distributiva, Justiça processual, Justiça interpessoal, Satisfação, Qualidade percebida, Confiança, Valor percebido e Custo de mudança – e, por fim, os itens para mensuração da Lealdade). Para esta mensuração, foram utilizadas escalas adaptadas de trabalhos anteriores, como descrito na Figura 16.

Construto	Escala / Questionário	Fonte
Valor percebido	6 itens avaliados por meio de escala de 10 pontos (1 - Discordo Totalmente e 10 - Concordo totalmente)	Adaptado de Sirdeshmukh <i>et al.</i> (2002).
Qualidade percebida	6 itens avaliados por meio de escala de 10 pontos (1 - Discordo Totalmente e 10 - Concordo totalmente)	Adaptado de Dabholkar <i>et al.</i> (1996).
Confiança	4 itens avaliados por meio de escala de 10 pontos (1 - Discordo Totalmente e 10 - Concordo totalmente)	Adaptado de Dowling e Staelin (1994).
Satisfação	5 itens avaliados por meio de escala de 10 pontos (1 - Discordo Totalmente e 10 - Concordo totalmente)	Adaptado de Oliver (1997).
Custo de mudança	6 itens avaliados por meio de escala de 10 pontos (1 - Discordo Totalmente e 10 - Concordo totalmente)	Adaptado de Lee <i>et al.</i> (2001).
Justiça Percebida	9 itens avaliados por meio de escala de 10 pontos (1 - Discordo Totalmente e 10 - Concordo totalmente)	Adaptado de Blodgett <i>et al.</i> (1997), Tax <i>et al.</i> (1998); Smith, Bolton e Wagner (1999).
Lealdade Atitudinal	5 itens avaliados por meio de escala de 10 pontos (1 - Discordo Totalmente e 10 - Concordo totalmente)	Adaptado de Oliver (1997).
Lealdade Comportamental	2 itens declarados (Quantos Laboratórios de Apoio o Cliente Consumidor utiliza e percentual do gasto realizado com a Empresa pesquisada em comparação ao gasto total)	Adaptado de Lopes (2007).

Figura 16: Escalas adaptadas para análise dos antecedentes da lealdade

Fonte: Elaborado pelo Autor.

3.2 Amostra, procedimentos de campo e plano de análise dos dados

Foi enviado um Questionário Eletrônico para um mailing de 7290 cadastros para 4.565 Clientes de um grande serviço de Medicina Diagnóstica nacional, que presta serviço de Apoio Laboratorial, com o objetivo de realizar uma pesquisa de Lealdade.

Para a análise dos relacionamentos entre os construtos, escolheu-se a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE), com a análise prévia das observações atípicas (*outliers*), tratamento da colinearidade e a verificação da normalidade para suportar a decisão entre a utilização da análise por meio do modelo PLSR – Regressão por Mínimos Quadrados Parciais. Ferramenta de Análise: Software SPSS – IBM, Versão 20.

Ante o contexto descrito, pode-se afirmar que a situação-problema que motiva esta pesquisa consiste no fato de não se conhecer cientificamente, de forma abrangente e aprofundada, o construto da Lealdade no mercado brasileiro de medicina diagnóstica. Desta forma, o propósito deste trabalho é a busca da superação da subjetividade a partir da observação do mercado de medicina diagnóstica, onde destacamos a abordagem empírica neste polo

metodológico. Para Martins e Theóphilo (2009), o empirismo prescinde de qualquer teoria para suas observações. “A ciência é vista como uma descrição dos fatos baseada em observações e experimentos que permitem estabelecer induções”, podendo o fato ser observado independentemente dos valores ou posicionamentos teóricos do pesquisador/observador. Essa crença no observável, conforme destaca Demo (1987), faz com que essa abordagem metodológica se torne simplória, pois nessa perspectiva a observação fica na superfície, na parte observável, mas a realidade não se revela nesse nível. Apesar de originalmente o empirismo ter como característica a não consideração de uma teoria para a observação dos fatos, Theóphilo (2009) concluiu que essa característica não faz parte das pesquisas empíricas em ciências sociais por ele analisadas, pois elas reconhecem a importância das teorias para amparar suas investigações. Evidenciando uma adaptação à abordagem empírica nas pesquisas em ciências sociais.

Martins e Theóphilo (2009) explica que as pesquisas consideradas empiristas são orientadas por delineamentos experimentais ou quase-experimentais com uso de pré-teste e pós-teste da amostra”. Buscam adaptar às ciências sociais os mesmos métodos das ciências naturais. Os testes estatísticos são empregados na verificação de hipóteses de pesquisa e a causalidade é concebida como uma relação direta de causa-efeito ou estímulo-resposta”.

Segundo Kaplan (1975) e também citado por Andrade Marconi & Lakatos, (2007), é a acumulação de evidência empírica que transforma um amontoado de opiniões diversas no conhecimento científico de que muitos espíritos podem compartilhar, e continua, explicando que não podemos conhecer sem depender, de algum modo, da experiência. Martins e Theóphilo (2009) elaborou um quadro no qual apresenta os pressupostos e as características fundamentais da abordagem empirista, dentre os quais se destacam:

- Busca de superação da subjetividade, dos juízos de valor e das influências ideológicas;
- Considera-se verdadeiro somente o que é empiricamente verificável;
- Não há, propriamente, teoria: o conhecimento é consequência da passagem do plano observacional para crescentes generalizações.
- Baseia-se na indução e na busca do conhecimento apenas da face observável da realidade;

- Valorização da capacidade dos sentidos de produzirem a evidência e a objetividade do dado;
- Ênfase na observação empírica, no teste experimental e na mensuração quantitativa de variáveis.

Segundo essa abordagem, o objeto construído não existe, a idéia é de que o dado se impõe ao sujeito, porque já deteria em si o conteúdo informativo evidente, independentemente de qualquer posicionamento teórico (DEMO, 1995). Ou seja, a cientificidade do empirismo é obtida pela verificabilidade, conseguida através da observação. Os atributos identificadores das dimensões de categorização de pesquisas nesta abordagem são sintetizados na Figura 17.

Coleta de Dados	Observação, experimento, questionários.
Avaliação dos Dados	Análise quantitativa.
Estratégia	Delineamento de experimento e quase experimento.
Causalidade	Verificação de hipóteses e mensuração de variáveis.
Validação	Rigor do plano experimental e significância estatística.
Propósito	Busca da superação da subjetividade pela evidência empírica.

Figura 17: Atributos da abordagem empirista

Fonte: (DEMO, 1995)

Conforme destacam Gil (2002), Martins e Theóphilo (2009) e outros, as estratégias de pesquisa referem-se à maneira pela qual se conduz o estudo e se obtêm os dados para posterior análise. Este trabalho foi concebido e realizado em estreita associação com a ação e com a resolução de um problema coletivo, de modo que os pesquisadores e participantes do problema estão envolvidos de modo participativo. Desta forma, a estratégia de pesquisa adotada neste trabalho foi a Pesquisa-Ação.

Martins e Theóphilo (2009) afirmam que a realização de uma Pesquisa-Ação é facilitada nas organizações de cultura democrática, quando já existe o reconhecimento e participação de todos os grupos. Esses autores enumeram as seguintes características de uma Pesquisa-Ação:

a) há uma ampla e explícita interação entre o pesquisador e pessoas implicadas na situação investigada;

b) da interação resulta a ordem de prioridade dos problemas a serem pesquisados e das soluções a serem encaminhadas sob a forma de ação concreta;

c) o objeto da investigação não é constituído pelas pessoas e sim pela situação social e pelos problemas de diferentes naturezas encontrados;

d) o objetivo de uma PA consiste em resolver ou, pelo menos, em esclarecer problemas da situação observada;

e) há, durante o processo, um acompanhamento das decisões, das ações, e de todas as atividades intencionais dos atores da situação;

f) a pesquisa não se limita a uma forma de ação (risco de ativismo): pretende aumentar o conhecimento do pesquisador sobre o nível de consciência das pessoas e dos grupos considerados. (MARTINS & THEÓPHILO, 2009)

Foi adotado neste trabalho a técnica de coleta de informações, dados e evidências por Questionário. O Questionário é um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo usuário. (GIL, 1996 e MARCONI e LAKATOS, 1996).

Para Martins e Theóphilo (2007) o questionário é um importante e popular instrumento de coleta de dados para uma pesquisa social. Trata-se de um conjunto ordenado e consistente de perguntas a respeito de variáveis e situações que se deseja medir ou descrever.

Para Gil (1996) “a elaboração de um questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos”. E pode-se definir algumas regras para elaboração do questionário:

- a) as questões devem ser preferencialmente fechadas;
- b) deve ter somente perguntas relacionadas ao problema;
- c) deve levar em conta as implicações da pergunta com os procedimentos de tabulação e análise de dados;
- d) as questões devem ser claras, concretas e precisas;
- e) a questão deve possibilitar uma única interpretação;
- f) o número de questões deve ser limitado;
- g) o questionário deve ser iniciado com perguntas simples e finalizado com as mais complexas. Segundo Almeida e Botelho (2006) o objetivo principal de um questionário é responder o problema da pesquisa. Para isso é preciso conhecer e compreender bem o objetivo da pesquisa, como será coletada e apurada a informação.

A modelagem de equações estruturais (MEE) pode ser vista, segundo Klem (1995), como extensão da regressão múltipla, se for considerado que na aplicação da regressão o pesquisador está interessado em prever uma única variável dependente, enquanto na MEE há mais de uma variável dependente. A preocupação nesta técnica é com a ordem das variáveis.

Na regressão X influencia Y; na MEE X influencia Y e Y influencia Z. Uma das características básicas da MEE é que se pode testar uma teoria de ordem causal entre um conjunto de variáveis. No caso da satisfação do consumidor, por exemplo, a teoria propõe que a performance influencia a desconfirmação e que a desconfirmação pode levar à satisfação. É possível verificar tal relação causal com o uso da MEE. Esta técnica oferece ao pesquisador a possibilidade de investigar quão bem as variáveis preditoras (*predictors*) explicam a variável dependente (*criterion*) e, também, qual das variáveis preditoras é a mais importante. Isto também pode ocorrer com o uso da regressão, embora deve ser lembrado que aqui se pode ter mais de uma variável dependente em um único modelo (Maruyama, 1998).

Klem (1995) e Maruyama (1998) afirmam que dois resultados principais podem ser esperados de uma análise com a aplicação da MEE. Primeiro, uma estimativa da magnitude dos efeitos estabelecida entre variáveis é oferecida. Estas estimativas estão condicionadas ao fato de o modelo especificado (diagrama) estar correto. Segundo, é possível testar se o modelo é consistente com os dados observados. Se o modelo e os dados são consistentes, pode-se dizer que este é plausível, embora não se possa afirmar que este é correto (Klem, 1995).

Para Maruyama (1998) a análise de caminhos (*path analysis*) está relacionada a modelos com fluxo causal direcional único, em que as medidas de cada variável conceitual são perfeitamente confiáveis. Partindo desta premissa, acredita-se que não existe erro de medida (mensuração) ou de especificação (operacionalização) das variáveis. Isto é, cada medida é vista como exata manifestação da variável teórica. Certamente, nas ciências sociais, assumir que há perfeita confiabilidade é irreal. Este fato restringiu, por muito tempo, a aplicação desta técnica de análise de dados neste campo da ciência. Uma das soluções parciais encontradas para este problema foi a inclusão de variáveis não observadas, ou latentes e/ou erros no modelo teórico. Estes indicadores revelam a quantidade de variância não explicada pelas variáveis exógenas (independentes) especificadas.

Segundo Maruyama (1998), os métodos de MEE devem ter início em um modelo conceitual que especifique as relações entre um conjunto de variáveis. A teoria oferece o ponto central desta técnica. Como foi citado, a MEE oferece estimativas da força de todas as relações hipotetizadas em um esquema teórico. As informações disponibilizadas referem-se tanto ao impacto de uma variável sobre a outra como da relação de uma influência indireta, de uma variável posicionada entre duas outras, denominada interveniente ou mediadora.

Hair Jr. et al. (1995) afirmam que a teoria oferece a racionalização para quase todos os aspectos da MEE. Para estes autores, o MEE é mais um método de análises confirmatórias, guiado mais pela teoria do que por resultados empíricos.

A regressão de mínimos quadrados parciais (PLSR) é uma técnica que reduz os preditores para um conjunto menor de componentes não correlacionados e executa regressão de mínimos quadrados sobre estes componentes, em vez de fazer isso sobre os dados originais. A PLS de regressão é especialmente útil quando os preditores são altamente colineares ou quando você tem mais preditores do que observações e a regressão mínimos quadrados comum produz coeficientes de erros de alto padrão ou falha completamente (Falk e Miller, 1992).

Como resultado, a medida utilizada para avaliar a exatidão do ajuste do modelo é o usual, ou seja, o coeficiente de determinação R^2 (ou seja, o quociente entre a variabilidade explicada pela regressão e a variabilidade total). A estimativa do coeficiente pode ser realizada utilizando-se o método comum dos mínimos quadrados, mas se a multicolinearidade está presente no conjunto de variáveis explicativas, quer sob a modelo de mensuração ou no modelo estrutural, o método de regressão dos mínimos quadrados parciais deve ser usado (Fornell e Cha, 1994).

3.3 Plano de análise de 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 18 demonstra a distinção entre as diferentes técnicas de análise de dados, segundo esta visão.

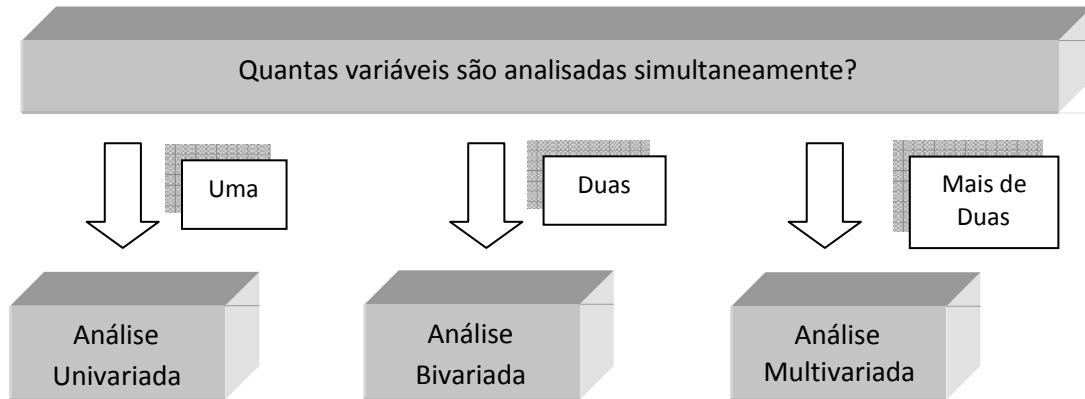


Figura 18: Distinção entre as técnicas de análise de dados

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 inter-relacionadas, 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).

3.3.1 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.

3.3.2 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.

3.3.3 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).

3.3.4 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, conseqüentemente, apoiar ou rejeitar os pressupostos teóricos, utilizando para isto os dados empíricos. Segundo os autores, é possível construir um modelo de pesquisa que represente está 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 19

apresenta a relação entre os conceitos teóricos e o diagrama de caminhos.

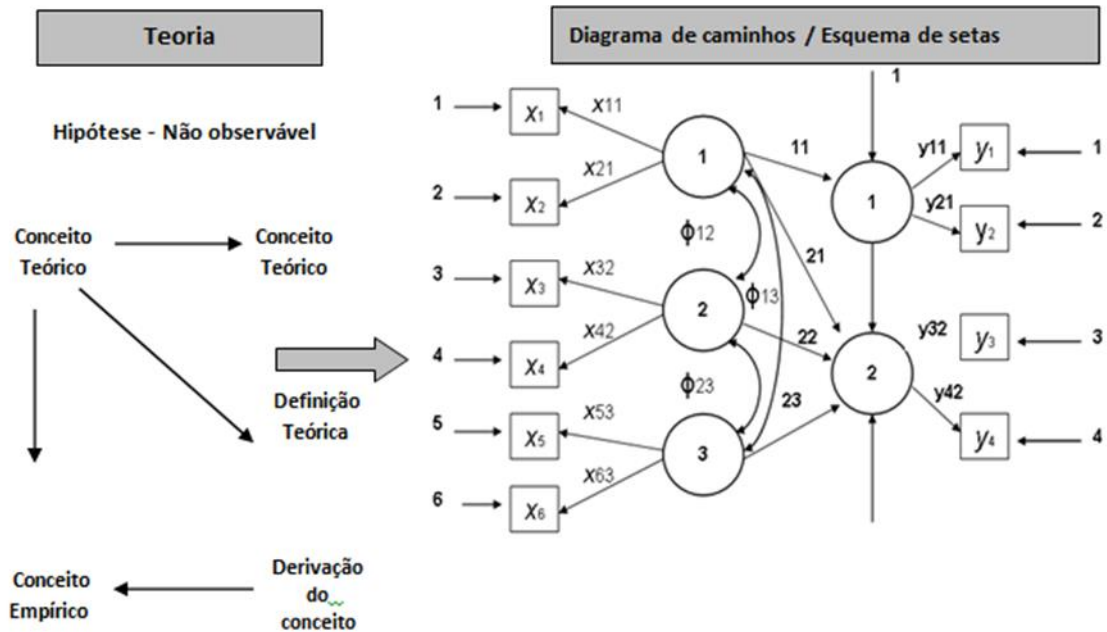


Figura 19: Relação entre os conceitos teóricos e o diagrama de caminhos

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.

3.3.4.1 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.

3.3.4.2 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 capturem a maior parte da variância das variáveis independentes que é útil para prever 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).

3.4 Limitações do método

Embora os benefícios das técnicas de MEE sejam significativos, existem limitações. MEE requer que os dados sejam distribuídos normalmente, o que muitas vezes não é observado nos dados obtidos em estudos de marketing. Como consequência destas limitações, os desafios de obter um modelo de ajuste adequado para a análise fatorial confirmatória (AFC) pode resultar na eliminação de conteúdo significativo para mensurar os constructos, e por vezes tornar difícil reter o mínimo recomendado de 3 indicadores por constructo (Hair *et al.*, 2010). De fato, vários autores advertem que o conteúdo do constructo deve ser ponderado acima dos ajustes do modelo quando possa resultar em perda do significado do conteúdo da escala, particularmente naqueles casos em que o desenvolvimento da escala é o aspecto principal dos objetivos da pesquisa. (DeVellis 2011, Byrne 2010, Hair *et al.*, 2010).

4. RESULTADOS DA PESQUISA

O objetivo a seguir é demonstrar os resultados da pesquisa, com a utilização dos métodos propostos no capítulo anterior. Na sequência, apresenta-se os tópicos de preparação dos dados, a caracterização e descrição da amostra, modelagem das equações estruturais e a verificação da significância dos caminhos.

4.1 Preparação dos dados coletados

Os dados foram coletados por meio de uma pesquisa *survey*. Os clientes receberam por meio de seus respectivos endereços eletrônicos um formulário com questões estruturadas, para aplicação das escalas de mensuração dos construtos: valor percebido; qualidade percebida; confiança; satisfação; custo de mudança; justiça percebida; justiça distributiva; justiça processual; justiça interpessoal; e os itens para mensuração da lealdade.

O número total de questionários coletados foi de 4.566 e as pesquisas completadas foram de 1.924 (42,13%), como ilustra a Figura 20.

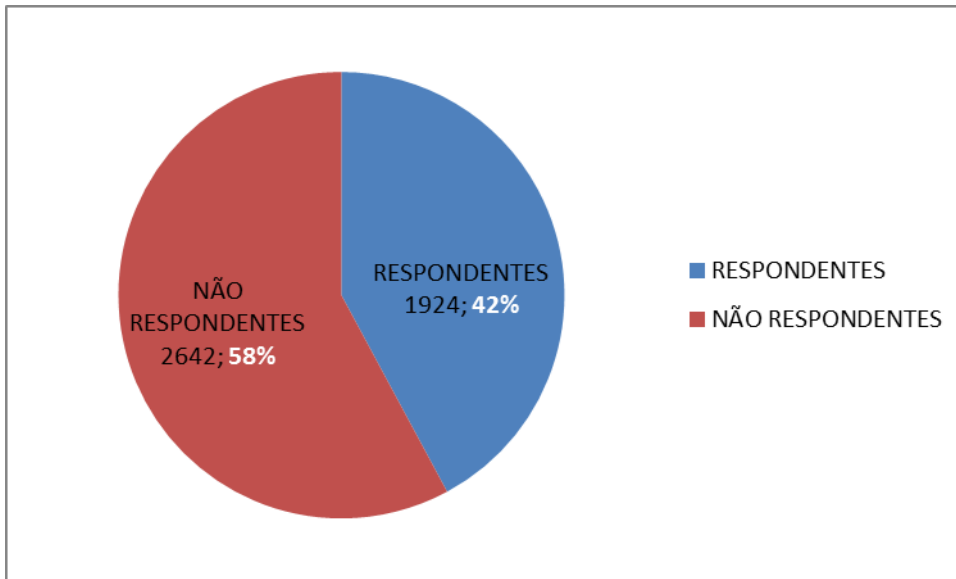


Figura 20: Cobertura da Pesquisa

Fonte: Dados da Pesquisa.

O detalhamento da quantidade de aproveitamento de questionários por estado (UF), encontra-se descrita na Figura 21.

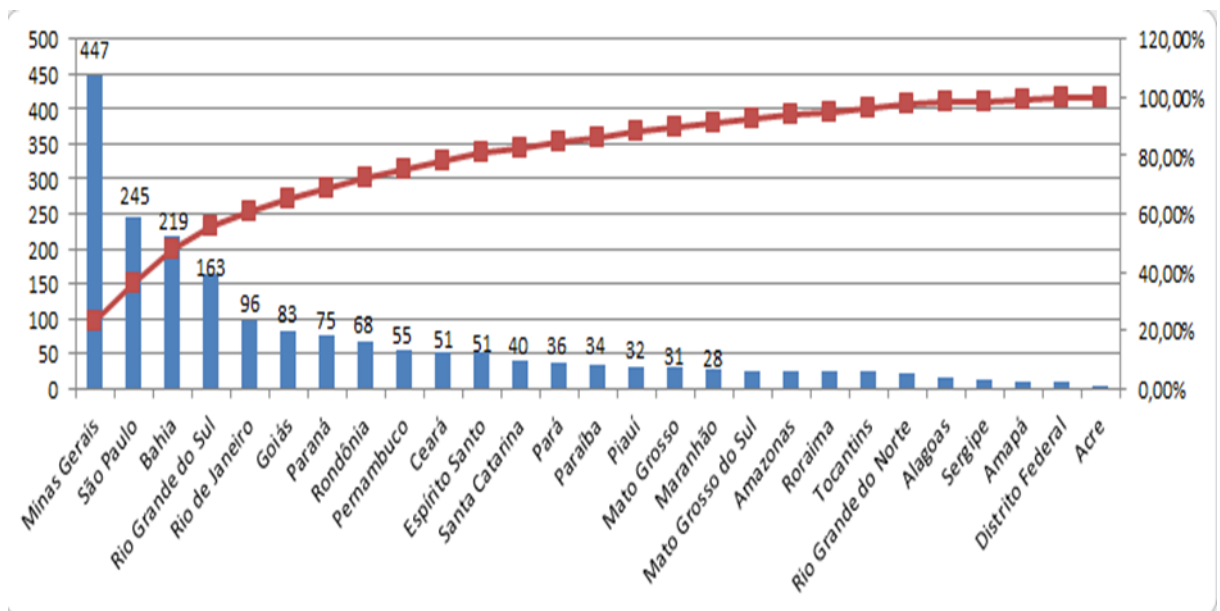


Figura 21: Distribuição dos respondentes por UF

Fonte: Dados da Pesquisa.

4.1.2 Perfil da amostra

A amostra foi de 1.924 respondentes, dos quais 62,11% são mulheres e 37,88% são homens, com idade média de 39,32 anos, com escolaridade variando entre o ensino fundamental e pós-graduação, com destaque para superior completo (35%) e pós-graduação completa (43%), conforme demonstrado nas Figuras 22, 23 e 24.

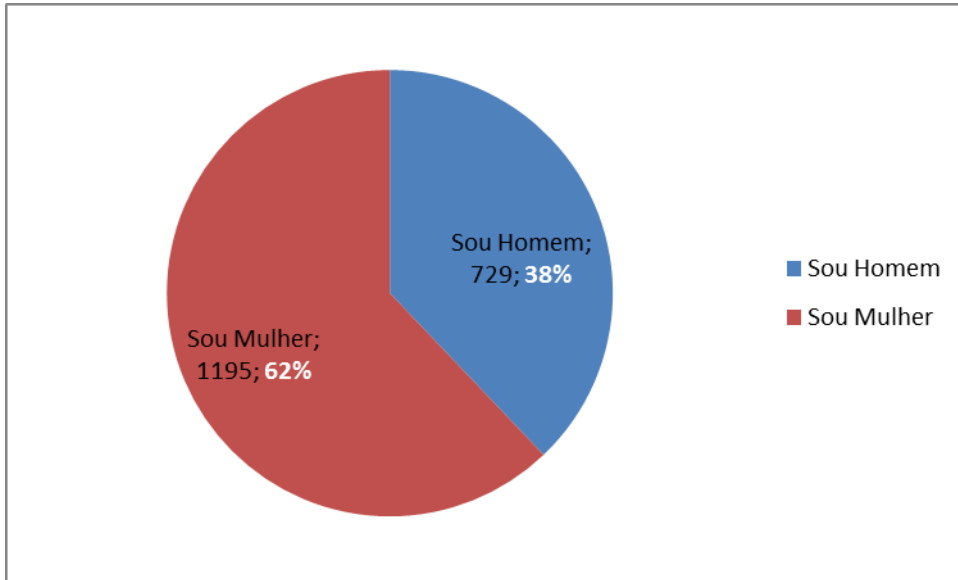


Figura 22: Perfil dos respondentes
 Fonte: Dados da Pesquisa

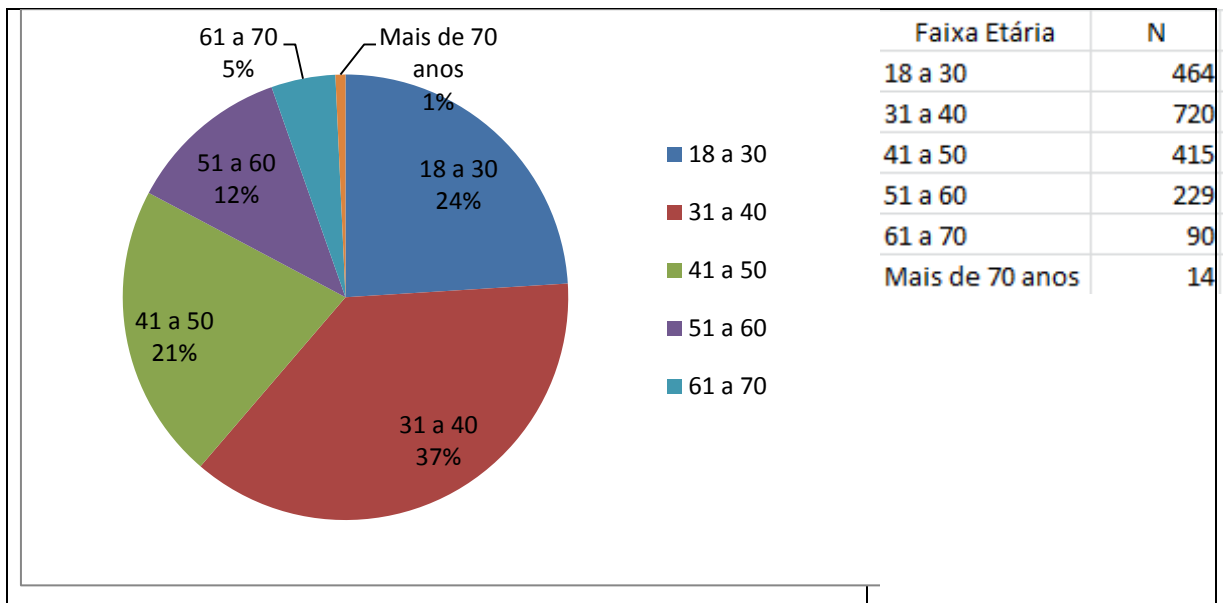


Figura 23: Faixa etária dos respondentes
 Fonte: Dados da Pesquisa

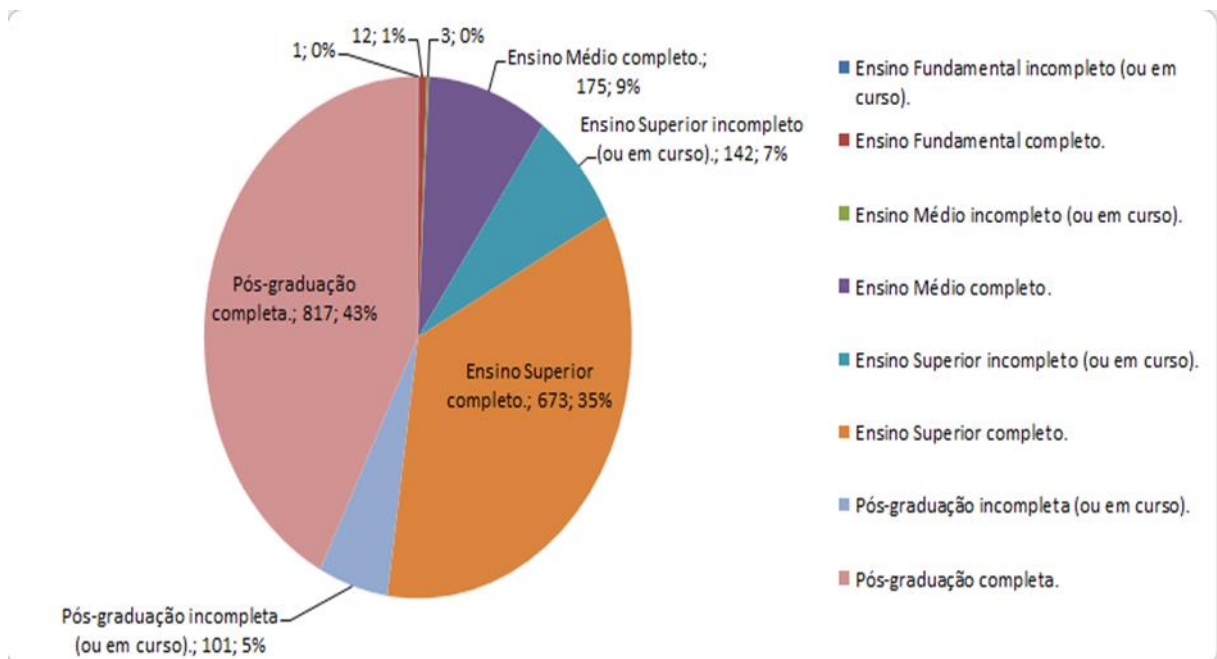


Figura 24: Escolaridade dos respondentes

Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto a profissão dos respondentes, identificou-se quatro segmentos de funções. Os funcionários do setor técnico e de produção contribuíram com 39% dos questionários válidos, os profissionais do setor administrativo com 33%, a equipe de atendimento a clientes com 15% e os proprietários e diretores com 13%, como ilustra a Figura 25.

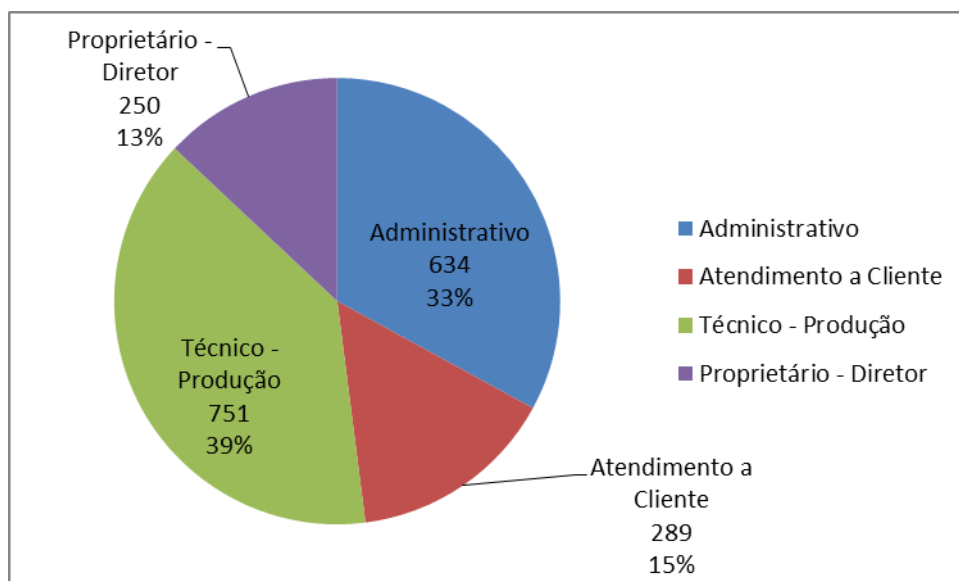


Figura 25: Função dos respondentes

Fonte: Dados da Pesquisa

4.1.3. Verificação da ausência de multicolinearidade

A multicolinearidade elucida o quanto de uma variável independente é explicado por outra variável independente. Nesta pesquisa, optou-se pela análise do cálculo de tolerância de verificação do índice da inflação da variância com uma tolerância para a $VIF < 14$. Na amostra pesquisada, a análise foi realizada em todas as variáveis independentes, o VIF apresentou-se menor que 14, mostrando, assim, que existe uma baixa colinearidade entre as variáveis. A Figura 26 apresenta a relação das variáveis independentes e a multicolinearidade verificada (Hair *et.al.*, 2005).

Teste de Colinearidade								
V. Ind	Tolerance	VIF	V. Ind	Tolerance	VIF	V. Ind	Tolerance	VIF
VALOR1	,415	2,407	SATISF1	,184	5,423	JPROC2	,300	3,334
VALOR2	,289	3,454	SATISF2	,139	7,219	JPROC3	,398	2,515
VALOR3	,232	4,317	SATISF3	,115	8,727	JPROC4	,236	4,232
VALOR4	,353	2,833	SATISF4	,108	9,268	JPROC5	,217	4,610
VALOR5	,482	2,077	SATISF5	,111	8,972	JINTERP1	,214	4,673
VALOR6	,315	3,179	CMUD1	,180	5,568	JINTERP2	,072	13,966
QUALPERC1	,328	3,046	CMUD2	,306	3,272	JINTERP3	,075	13,295
QUALPERC2	,443	2,258	CMUD3	,105	9,504	JINTERP4	,171	5,838
QUALPERC3	,551	1,814	CMUD4	,160	6,243			
QUALPERC4	,285	3,512	CMUD5	,143	6,989			
QUALPERC5	,310	3,229	CMUD6	,394	2,540			
QUALPERC6	,325	3,075	JDIST1	,222	4,513			
CONF1	,242	4,124	JDIST2	,124	8,095			
CONF2	,256	3,899	JDIST3	,112	8,915			
CONF3	,209	4,780	JDIST4	,111	9,043			
CONF4	,313	3,197	JPROC1	,245	4,078			

Figura 26: Verificação das Multicolinearidades das variáveis

Fonte: Dados da pesquisa

4.1.4 Verificação da normalidade

O teste de verificação da normalidade dos dados foi realizado com os seguintes parâmetros ($p > 0,05$) para uma distribuição normal e ($p < 0,05$) para uma distribuição que foi considerada como não normal (FIELD, 2009). A Figura 27 apresenta o teste de normalidade Kolmogorov Smirnov.

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

	N	Média	Desvio	Absoluto	Positivo	Negativo	KS - Z	Significância
VALOR1	1889	6,58	2,340	,142	,077	-,142	6,189	,000
VALOR2	1889	6,86	2,452	,153	,100	-,153	6,630	,000
VALOR3	1889	7,42	2,190	,181	,119	-,181	7,850	,000
VALOR4	1889	7,88	2,258	,197	,173	-,197	8,578	,000
VALOR5	1889	8,77	1,591	,236	,220	-,236	10,243	,000
VALOR6	1889	7,72	2,445	,210	,176	-,210	9,111	,000
QUALPERC1	1889	7,92	2,231	,196	,175	-,196	8,534	,000
QUALPERC2	1889	8,59	1,945	,248	,235	-,248	10,793	,000
QUALPERC3	1889	8,43	1,889	,237	,203	-,237	10,302	,000
QUALPERC4	1889	8,51	1,861	,244	,212	-,244	10,609	,000
QUALPERC5	1889	8,23	2,123	,223	,202	-,223	9,677	,000
QUALPERC6	1889	9,24	1,167	,298	,256	-,298	12,963	,000
CONF1	1889	8,23	1,918	,199	,177	-,199	8,669	,000
CONF2	1889	8,66	1,722	,245	,218	-,245	10,636	,000
CONF3	1889	8,65	1,725	,241	,217	-,241	10,492	,000
CONF4	1889	9,07	1,341	,275	,244	-,275	11,963	,000
SATISF1	1889	8,26	1,844	,215	,173	-,215	9,364	,000
SATISF2	1889	8,70	1,564	,239	,203	-,239	10,371	,000
SATISF3	1889	8,66	1,641	,238	,206	-,238	10,339	,000
SATISF4	1889	8,81	1,581	,240	,225	-,240	10,420	,000
SATISF5	1889	8,70	1,631	,232	,212	-,232	10,086	,000
CMUD1	1889	6,12	3,183	,150	,112	-,150	6,529	,000
CMUD2	1889	6,21	3,133	,162	,113	-,162	7,033	,000
CMUD3	1889	6,02	3,179	,154	,108	-,154	6,699	,000
CMUD4	1889	5,84	3,169	,142	,113	-,142	6,180	,000
CMUD5	1889	5,70	3,194	,139	,119	-,139	6,060	,000
CMUD6	1889	7,84	2,564	,219	,200	-,219	9,535	,000
JDIST1	1889	7,89	2,138	,188	,162	-,188	8,175	,000
JDIST2	1889	7,68	2,346	,199	,162	-,199	8,633	,000
JDIST3	1889	7,75	2,383	,196	,173	-,196	8,524	,000
JDIST4	1889	7,96	2,256	,211	,182	-,211	9,184	,000
JPROC1	1889	8,21	2,051	,208	,191	-,208	9,019	,000
JPROC2	1889	7,64	2,443	,206	,167	-,206	8,970	,000
JPROC3	1889	7,08	2,778	,180	,146	-,180	7,836	,000
JPROC4	1889	7,51	2,540	,200	,164	-,200	8,688	,000
JPROC5	1889	7,88	2,313	,196	,180	-,196	8,532	,000
JINTERP1	1889	8,40	1,922	,218	,203	-,218	9,459	,000
JINTERP2	1889	8,28	2,058	,221	,202	-,221	9,615	,000
JINTERP3	1889	8,28	2,093	,220	,205	-,220	9,574	,000
JINTERP4	1889	8,17	2,150	,222	,197	-,222	9,651	,000

Figura 27: Teste de normalidade Kolmogorov Smirnov

Fonte: Dados de pesquisa.

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 valor percebido; qualidade percebida; confiança; satisfação; custo de mudança; justiça percebida; justiça distributiva; justiça processual; justiça interpessoal; e os itens para mensuração da lealdade das atitudes e comportamentos dos consumidores.

4.2.1 Frequências dos antecedentes da lealdade

O construto valor percebido é considerado um importante antecedente da lealdade dos consumidores. 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). A Figura 28 mostra as variáveis pesquisadas no construto valor percebido.

Variável	Afirmativas
VALOR1	Os preços praticados pela empresa XXXX são muito vantajosos.
VALOR2	Durante o relacionamento com a empresa XXXX, tenho a certeza de que foi me oferecido vantagens que não encontro no mercado.
VALOR3	O esforço total necessário para se relacionar com a empresa XXXX é muito satisfatório quando considero os custos que tive e os benefícios que minha empresa recebeu.
VALOR4	A facilidade que possuo em negociar com a empresa XXXX é muito importante para minha empresa.
VALOR5	O conjunto de serviços oferecidos pela empresa XXXX é ideal para quem está inserido no mercado de Medicina Diagnóstica.
VALOR6	O serviço de atendimento às reclamações oferecido pela empresa XXXX se preocupa em corrigir as possíveis falhas de processo.

Figura 28: Afirmativas do valor percebido

Fonte: Dados da pesquisa

Os respondentes da pesquisa sobre o valor percebido, consideraram que as piores avaliações se encontram nas variáveis relacionadas ao fator preço (VALOR1) e nas variáveis de ofertas de vantagens que não encontram no mercado (VALOR2), sendo que

ambos os questionamentos tiveram as respostas concentradas entre os conceitos 5 e 9. As outras variáveis apresentaram um melhor resultado na avaliação dos respondentes, com destaque para a afirmativa sobre o conjunto de serviços oferecidos pela empresa (VALOR5), no qual 43,74% dos respondentes optaram pelo conceito 10. Uma avaliação positiva também foi percebida no resultado da afirmativa relacionada com a facilidade em negociar com a empresa (VALOR6), no qual 30,91% dos respondentes optaram pelo conceito 10.

A Figura 29 demonstra o resultado da distribuição da frequência do valor percebido.

Respostas	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
VALOR1	88	3,62%	75	3,09%	111	4,57%	127	5,23%	410	16,87%	251	10,33%	407	16,75%	439	18,07%	254	10,45%	268	11,03%
VALOR2	87	3,58%	79	3,25%	123	5,06%	122	5,02%	341	14,03%	209	8,60%	350	14,40%	410	16,87%	331	13,62%	378	15,56%
VALOR3	38	0,016	50	2,06%	73	3,00%	92	3,79%	264	10,86%	218	8,97%	327	13,46%	491	20,21%	409	16,83%	468	19,26%
VALOR4	43	1,77%	44	1,81%	82	3,37%	65	2,67%	187	7,70%	138	5,68%	255	10,49%	428	17,61%	437	17,98%	751	30,91%
VALOR5	9	0,37%	9	0,37%	14	0,58%	36	1,48%	101	4,16%	73	3,00%	196	8,07%	379	15,60%	550	22,63%	1063	43,74%
VALOR6	77	3,17%	67	2,76%	80	3,29%	70	2,88%	176	7,24%	124	5,10%	254	10,45%	421	17,33%	458	18,85%	703	28,93%

Figura 29: Frequência do valor percebido

Fonte: Dados da pesquisa

A qualidade percebida normalmente é identificada como uma atitude, a avaliação global que o consumidor possui de uma oferta de serviço. O objetivo deste estudo é compreender esta percepção, após o processo de recuperação de falhas realizado pela empresa. As opiniões quanto ao serviço prestado, estrutura da empresa e todo o processo da reclamação foram examinados por meio de variáveis afirmativas. A Figura 30 mostra as variáveis pesquisadas no construto da qualidade percebida.

Variável	Afirmativas
QUALPERC1	Os meios de acesso a Central de Relacionamento com o Cliente – CRC da empresa XXXX são eficientes.
QUALPERC2	Os meios de acesso ao Executivo de Vendas da empresa XXXX facilitam meu Relacionamento com a empresa.
QUALPERC3	Os prazos de entrega de serviços determinados pela empresa XXXX são cumpridos.
QUALPERC4	Os funcionários da empresa XXXX têm condições de sanar as dúvidas dos clientes.
QUALPERC5	A empresa XXXX dispõe de fácil acesso a canais de sugestões e reclamações.
QUALPERC6	Avalio que a empresa XXXX oferece serviços de qualidade.

Figura 30: Afirmativas da qualidade percebida

Fonte: Dados da pesquisa

A avaliação dos clientes quanto a qualidade percebida obteve a avaliação máxima, com conceito 10, em todas as variáveis de qualidade percebida. Com destaque para a variável que avalia se a empresa oferece serviços de qualidade (QUALPERC6) e a variável que avalia os meios de acesso aos executivos de vendas (QUALPERC2). A Figura 31 demonstra o resultado da distribuição da frequência da qualidade percebida.

Respostas	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
QUALPERC1	51	2,16%	49	2,07%	48	2,03%	76	3,21%	158	6,68%	117	4,95%	276	11,67%	428	18,10%	464	19,62%	698	29,51%
QUALPERC2	27	1,14%	23	0,97%	23	0,97%	56	2,37%	81	3,42%	87	3,68%	166	7,02%	343	14,50%	476	20,13%	1083	45,79%
QUALPERC3	29	1,23%	26	1,10%	30	1,27%	52	2,20%	93	3,93%	92	3,89%	210	8,88%	400	16,91%	598	25,29%	835	35,31%
QUALPERC4	24	1,01%	20	0,85%	30	1,27%	37	1,56%	93	3,93%	106	4,48%	175	7,40%	384	16,24%	591	24,99%	905	38,27%
QUALPERC5	52	2,20%	40	1,69%	26	1,10%	52	2,20%	117	4,95%	105	4,44%	214	9,05%	415	17,55%	531	22,45%	813	34,38%
QUALPERC6	2	0,08%	3	0,13%	3	0,13%	13	0,55%	34	1,44%	36	1,52%	80	3,38%	278	11,75%	620	26,22%	1296	54,80%

Figura 31: Frequência da qualidade percebida

Fonte: Dados da pesquisa

A construção da confiança dos clientes está relacionada com o comportamento esperado dos fornecedores de serviços. As variáveis afirmativas de compõem o construto confiança buscam verificar o nível deste construto junto aos clientes, após a reclamação da falha e, a consequente solução oferecida pela empresa. A Figura 32 mostra as variáveis pesquisadas neste construto.

Variável	Afirmativas
CONF1	A empresa XXXX prioriza os interesses dos seus clientes na prestação de serviços.
CONF2	A empresa XXXX honra as suas promessas e os seus compromissos com o seus clientes.
CONF3	Diante das soluções recebidas, tenho a certeza que posso confiar no que os funcionários da empresa XXXX dizem.
CONF4	Diante do resultado recebido, tenho a certeza de que posso confiar na empresa XXXX.

Figura 32: Afirmativas da confiança

Fonte: Dados da pesquisa

Na avaliação dos clientes que participaram da pesquisa, a confiança na empresa obteve a avaliação máxima em todas as variáveis afirmativas. Com destaque para a variável, certeza de que posso confiar na empresa (CONF4), com 51,77% de respondentes se posicionando com

o conceito 10. A Figura 33 demonstra o resultado da distribuição da frequência da confiança

Respostas	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
CONF1	26	1,11%	26	1,11%	27	1,15%	43	1,83%	131	5,58%	101	4,30%	276	11,76%	468	19,94%	528	22,50%	721	30,72%
CONF2	18	0,77%	17	0,72%	15	0,64%	30	1,28%	87	3,71%	82	3,49%	188	8,01%	369	15,72%	570	24,29%	971	41,37%
CONF3	18	0,77%	17	0,72%	24	1,02%	32	1,36%	79	3,37%	75	3,20%	191	8,14%	388	16,53%	578	24,63%	945	40,26%
CONF4	6	0,26%	5	0,21%	3	0,13%	20	0,85%	48	2,05%	53	2,26%	127	5,41%	314	13,38%	556	23,69%	1215	51,77%

Figura 33: Frequência da confiança

Fonte: Dados da pesquisa

O construto da satisfação é considerado como um importante antecedente da lealdade dos clientes. 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 Figura 34 mostra as variáveis pesquisadas no construto satisfação.

Variável	Afirmativas
SATISF1	Eu estou plenamente satisfeito com o atendimento da empresa XXX.
SATISF2	Eu realmente gosto dos serviços da empresa XXX.
SATISF3	Ser cliente da empresa XXX é uma experiência muito agradável.
SATISF4	Eu estou certo (a) que fiz a escolha correta quando me tornei cliente da empresa XXX.
SATISF5	Diante das soluções apresentadas, estou satisfeito por adquirir os serviços da empresa XXX.

Figura 34: Afirmativas da satisfação

Fonte: Dados da pesquisa

Os respondentes posicionaram as suas opiniões de modo a privilegiar o conceito 10 para todas as variáveis. O resultado da pesquisa demonstra que os clientes expressaram um posicionamento positivo e satisfatório em relação a empresa fornecedora. A Figura 35 apresenta a distribuição da frequência da satisfação.

Respostas	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
SATISF1	29	1,25%	16	0,69%	27	1,16%	49	2,10%	115	4,94%	78	3,35%	262	11,25%	456	19,59%	630	27,06%	666	28,61%
SATISF2	7	0,30%	9	0,39%	16	0,69%	31	1,33%	79	3,39%	61	2,62%	199	8,55%	396	17,01%	605	25,99%	925	39,73%
SATISF3	7	0,30%	18	0,77%	14	0,60%	39	1,68%	82	3,52%	69	2,96%	196	8,42%	394	16,92%	590	25,34%	919	39,48%
SATISF4	8	0,34%	14	0,60%	10	0,43%	26	1,12%	86	3,69%	55	2,36%	168	7,22%	365	15,68%	530	22,77%	1066	45,79%
SATISF5	11	0,47%	11	0,47%	16	0,69%	33	1,42%	87	3,74%	59	2,53%	183	7,86%	404	17,35%	555	23,84%	969	41,62%

Figura 35: Frequência da satisfação

Fonte: Dados da pesquisa

A ocorrência de custos para o cliente, no processo de troca de um eventual fornecedor de serviços, desestimula o cliente a seguir em frente e romper relacionamentos comerciais. As variáveis afirmativas deste construto procuram identificar este vínculo, considerando-se que o setor de medicina diagnóstica apresenta baixas barreiras de saída aos clientes. A Figura 36 mostra as variáveis pesquisadas no construto custo de mudança.

Variável	Afirmativas
CMUD1	Trocar a empresa XXXX por outro fornecedor de Apoio Laboratorial seria um processo muito trabalhoso para minha empresa.
CMUD2	Não conheço nenhum outro Apoio Laboratorial que possa me atender melhor que a empresa XXXX.
CMUD3	Em relação aos demais concorrentes deste setor, tenho a certeza de que trocar a empresa XXXX por outro Apoio Laboratorial seria uma tarefa muito trabalhosa para minha empresa.
CMUD4	Eu levaria tempo para me adaptar com outro Apoio Laboratorial, concorrente da empresa XXXX.
CMUD5	Trocar de Apoio Laboratorial é uma tarefa muito complicada para minha empresa
CMUD6	Antes de trocar de Apoio Laboratorial, com certeza eu pensaria na relação comercial que já possuo com a empresa XXXX.

Figura 36: Afirmativas do custo de mudança

Fonte: Dados da pesquisa

A avaliação deste construto apresentou maiores avaliações quanto ao custo de mudança. Os respondentes avaliaram que pensariam na relação comercial que possuem com a empresa, antes de trocar de apoio laboratorial (CMUD6) 37,66% avaliaram conceito 10. Quanto a variável trocar de apoio laboratorial é uma tarefa complicada (CMUD5) 17,68% dos respondentes avaliaram o conceito 1. A Figura 37 apresenta a distribuição da frequência do custo de mudança.

Respostas	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
CMUD1	359	15,60%	120	5,21%	106	4,60%	103	4,47%	280	12,16%	133	5,78%	211	9,17%	265	11,51%	270	11,73%	455	19,77%
CMUD2	328	14,25%	125	5,43%	105	4,56%	92	4,00%	300	13,03%	123	5,34%	199	8,64%	288	12,51%	325	14,12%	417	18,11%
CMUD3	363	15,77%	129	5,60%	140	6,08%	86	3,74%	279	12,12%	138	5,99%	193	8,38%	282	12,25%	275	11,95%	417	18,11%
CMUD4	370	16,07%	155	6,73%	138	5,99%	100	4,34%	284	12,34%	150	6,52%	200	8,69%	279	12,12%	237	10,30%	389	16,90%
CMUD5	407	17,68%	153	6,65%	149	6,47%	100	4,34%	267	11,60%	131	5,69%	222	9,64%	261	11,34%	259	11,25%	353	15,33%
CMUD6	90	3,91%	52	2,26%	68	2,95%	69	3,00%	194	8,43%	101	4,39%	175	7,60%	296	12,86%	390	16,94%	867	37,66%

Figura 37: Frequência do custo de mudança

Fonte: Dados da pesquisa

4.2.2. Frequência do construto da justiça

O conceito sobre a justiça distributiva preocupa-se com o sentido de equidade percebida pelo cliente, quanto à resolução recebida após a sua reclamação. As questões afirmativas, preocuparam-se em verificar este resultado. A Figura 38 mostra as variáveis afirmativas deste construto.

Variável	Afirmativas
JDIST1	Tenho certeza que o resultado final após as minhas reclamações é o esperado.
JDIST2	Os retornos que a empresa XXXX me dá em relação às minhas reclamações são exatamente o que eu espero.
JDIST3	As minhas reclamações são totalmente atendidas.
JDIST4	Com base nos retornos que tenho das minhas reclamações, tenho certeza que a empresa XXXX trata muito bem todas as reclamações que recebe dos seus clientes.

Figura 38: Afirmativas da justiça distributiva

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados da pesquisa mostraram que os respondentes tiveram resultados recebidos conforme o esperado, sendo a variável que melhor avaliou este julgamento (JDIST4) a que obteve a maioria das opiniões (731 respostas com 32,15%) dos respondentes optando pelo conceito máximo (10 - concordo totalmente). A Figura 39 apresenta a distribuição da frequência da justiça distributiva.

Respostas	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
JDIST1	30	1,32%	33	1,45%	45	1,98%	67	2,95%	200	8,80%	128	5,63%	248	10,91%	400	17,59%	462	20,32%	661	29,07%
JDIST2	63	2,77%	54	2,37%	49	2,15%	78	3,43%	182	8,00%	123	5,41%	263	11,57%	398	17,50%	469	20,62%	595	26,17%
JDIST3	68	2,99%	51	2,24%	46	2,02%	73	3,21%	181	7,96%	117	5,15%	248	10,91%	361	15,88%	470	20,67%	659	28,98%
JDIST4	42	1,85%	50	2,20%	46	2,02%	71	3,12%	161	7,08%	118	5,19%	225	9,89%	357	15,70%	473	20,80%	731	32,15%

Figura 39: Frequência da justiça distributiva

Fonte: Dados da pesquisa

A justiça processual se refere as questões sobre a avaliação do cliente quanto ao processo realizado pelo fornecedor do serviço, para a resolução de sua reclamação. A Figura 40 mostra as variáveis afirmativas utilizadas na pesquisa deste construto.

Variável	Afirmativas
JPROC1	Os funcionários da empresa XXXX respondem prontamente aos meus questionamentos.
JPROC2	A empresa XXXX assume imediatamente a responsabilidade pelos meus problemas.
JPROC3	Certamente, quando reclamo, sou tratado (a) muito melhor que em meus outros contatos com a empresa XXXX.
JPROC4	A empresa XXXX facilita o contato aos clientes que possuem alguma reclamação.
JPROC5	Eu obtenho facilidade para expor detalhes das minhas reclamações aos funcionários da empresa XXXX.

Figura 40: Afirmativas da justiça processual

Fonte: Dados da pesquisa

A avaliação dos clientes pesquisados mostrou que os processos para a solução de reclamações, se mostraram satisfatórios. A avaliação quanto a variável dos funcionários da empresa responderem prontamente aos questionamentos (JPROC1) obteve conceito 10, entre os 802 respondentes (36%). O mesmo aconteceu com a opinião em relação a facilidade para expor detalhes das reclamações aos funcionários (JPROC5), onde 717 respondentes (32,18%) avaliaram com conceito 10. A Figura 41 apresenta a distribuição da frequência da justiça processual.

Respostas	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
JPROC1	27	1,21%	25	1,12%	45	2,02%	62	2,78%	124	5,57%	96	4,31%	225	10,10%	382	17,15%	440	19,75%	802	36,00%
JPROC2	83	3,73%	40	1,80%	71	3,19%	66	2,96%	178	7,99%	115	5,16%	224	10,05%	389	17,46%	453	20,33%	609	27,33%
JPROC3	166	7,45%	72	3,23%	54	2,42%	73	3,28%	248	11,13%	136	6,10%	232	10,41%	314	14,09%	411	18,45%	522	23,43%
JPROC4	100	4,49%	49	2,20%	56	2,51%	66	2,96%	231	10,37%	118	5,30%	220	9,87%	357	16,02%	427	19,17%	604	27,11%
JPROC5	62	2,78%	35	1,57%	47	2,11%	60	2,69%	182	8,17%	132	5,92%	204	9,16%	371	16,65%	418	18,76%	717	32,18%

Figura 41: Frequência da justiça processual

Fonte: Dados da pesquisa

A justiça interpessoal refere-se à avaliação do cliente quanto a maneira pela qual os funcionários das empresas são tratados pelos fornecedores de serviço, com cortesia e respeito ou eventualmente de forma desonesta. A Figura 42 mostra as variáveis afirmativas utilizadas na pesquisa deste construto.

Variável	Afirmativas
JINTERP1	Diante do atendimento recebido, tenho certeza de que os funcionários da empresa XXXX foram honestos comigo.
JINTERP2	Os funcionários da empresa XXXX são muito interessados em resolver o meu problema.
JINTERP3	Os funcionários da empresa XXXX se esforçam para resolver o meu problema.
JINTERP4	Os funcionários da empresa XXXX dão explicações coerentes sobre as causas dos meus problemas.

Figura 42: Afirmativas da justiça interpessoal

Fonte: Dados da pesquisa

A avaliação dos respondentes demonstrou que o tratamento dos funcionários da empresa pesquisada durante o processo de recuperação de falhas, teve avaliação máxima (conceito 10) em todas as variáveis afirmativas. Com destaque para a variável em que os funcionários da empresa foram honestos (JINTERP), com 876 respondentes (39,78%) atribuíram conceito 10. A Figura 43 apresenta a distribuição da frequência da justiça interpessoal.

Respostas	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
JINTERP1	22	1,00%	17	0,77%	23	1,04%	39	1,77%	122	5,54%	96	4,36%	193	8,76%	370	16,80%	444	20,16%	876	39,78%
JINTERP2	33	1,50%	18	0,82%	36	1,63%	51	2,32%	138	6,27%	95	4,31%	181	8,22%	367	16,67%	449	20,39%	834	37,87%
JINTERP3	37	1,68%	24	1,09%	37	1,68%	45	2,04%	117	5,31%	98	4,45%	190	8,63%	364	16,53%	447	20,30%	843	38,28%
JINTERP4	42	1,91%	28	1,27%	45	2,04%	38	1,73%	139	6,31%	106	4,81%	190	8,63%	357	16,21%	476	21,62%	781	35,47%

Figura 43: Frequência da justiça interpessoal

Fonte: Dados da pesquisa

4.2.3 Frequências da atitude e comportamento dos consumidores

A lealdade está relacionada com o comprometimento profundo de clientes em recomprar ou favorecer um serviço no futuro. Este comportamento de recompra 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 a atitude dos clientes reclamantes, após o processo de recuperação de falhas, preocuparam-se em identificar opiniões de lealdade do cliente para com o fornecedor de serviços. A Figura 44 mostra as variáveis pesquisadas de atitude.

Variável	Afirmativas
LEALAT1	Eu recomendo a empresa XXXX para outras empresas.
LEALAT2	Quando me perguntam sobre um serviço de Apoio Laboratorial, eu indico a empresa XXXX.
LEALAT3	Eu pretendo continuar sendo cliente da empresa XXXX.
LEALAT4	Em minhas próximas necessidade em Apoio Laboratorial, certamente considerarei comprar da empresa XXXX.
LEALAT5	Quando penso em Apoio Laboratorial, a minha primeira opção é a empresa XXXX.

Figura 44: Afirmativas de atitude

Fonte: Dados da pesquisa

Os clientes pesquisados avaliaram que as afirmativas de atitude dos clientes, após o processo para recuperação das falhas, se mostraram satisfatórios. A avaliação quanto a variável em continuar sendo cliente da empresa (LEALAT3) obteve conceito 10, entre os 1.247 respondentes (57,41%). O mesmo aconteceu com a recomendação da empresa para outras empresas (LEALAT1), onde 1.189 respondentes (54,74%) avaliaram com conceito 10. A Figura 45 apresenta a distribuição da frequência de atitude.

Respostas	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
Variáveis	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
LEALAT1	12	0,55%	13	0,60%	17	0,78%	22	1,01%	86	3,96%	54	2,49%	122	5,62%	281	12,94%	376	17,31%	1189	54,74%
LEALAT2	17	0,78%	24	1,10%	24	1,10%	27	1,24%	27	1,24%	58	2,67%	118	5,43%	273	12,57%	372	17,13%	1174	54,05%
LEALAT3	9	0,41%	14	0,64%	13	0,60%	29	1,34%	79	3,64%	46	2,12%	119	5,48%	242	11,14%	374	17,22%	1247	57,41%
LEALAT4	11	0,51%	19	0,87%	15	0,69%	34	1,57%	123	5,66%	52	2,39%	130	5,99%	280	12,89%	442	20,35%	1066	49,08%
LEALAT5	62	2,85%	25	1,15%	28	1,29%	37	1,70%	135	6,22%	59	2,72%	132	6,08%	229	10,54%	394	18,14%	1071	49,31%

Figura 45: Frequência de atitude

Fonte: Dados da pesquisa

As variáveis afirmativas que analisaram o comportamento dos clientes, após o processo de recuperação de falhas, tinham o intuito de identificar opiniões de lealdade do cliente para com o fornecedor de serviços. A Figura 46 mostra as variáveis pesquisadas de comportamento.

Variável	Afirmativas
LEALCOMP1	Sendo 100% o valor total de gastos mensais de sua empresa com Apoio Laboratorial externo, quanto deste montante é gasto com a empresa XXXX? Indique um número entre 1% e 100%.
LEALCOMP2	Sendo 100% o número total de exames laboratoriais que sua empresa analisa com Apoio Laboratorial externo, quanto deste montante é realizado pelo Hermes Pardini? Indique um número entre 1% e 100%.

Figura 46: Afirmativas de comportamento

Fonte: Dados da pesquisa

As variáveis afirmativas de comportamento buscaram verificar se, mesmo após a ocorrência e recuperação da falha, o cliente continuou a utilizar os serviços do apoio laboratorial. Entre os 1.889 respondentes a proporção de consumo em R\$ (reais) encontrada neste prestador de serviço foi de 57,64% para a variável (LEALCOMP1) e 61,55% na proporção de consumo do total de exames (LEALCOMP2), como encontra-se demonstrado na Figura 47.

Variáveis	N	Minimum	Maximum	Média	Desvio Padrão
LEALCOMP1	1889	0	100	57,64%	33,625
LEALCOMP2	1889	0	100	61,55%	33,488

Figura 47: Proporção de consumo em R\$ (reais) e Proporção de consumo em total de exames
Fonte: Dados da pesquisa

4.3 Modelagem Estrutural

A primeira tentativa estatística deste estudo procurou identificar as medidas estatísticas análise da variância extraída – AVE, Confiabilidade composta, Coeficiente de determinação (R²), Alfa de Cronbach e Comunalidade.

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%. A Figura 48 apresenta a análise da primeira tentativa de MEE da pesquisa.

	>0,500	>0,500		>0,700	>0,500
	AVE	Confiabilidade composta	R Square	Alfa de Cronbach	Comunalidade
J_Distributiva	0,900	0,973	0,888	0,963	0,900
J_Interpessoal	0,899	0,964	0,852	0,944	0,899
Lealdade comportamental	0,893	0,943	0,174	0,880	0,893
Satisfação	0,883	0,974	0,812	0,967	0,883
Lealdade Atitudinal	0,851	0,966	0,974	0,956	0,851
Confiança	0,789	0,937		0,911	0,789
Custo de Mudança	0,787	0,957		0,945	0,787
J_Processual	0,747	0,936	0,909	0,915	0,747
Justiça Percebida	0,741	0,972		0,968	0,741
Valor Percebido	0,648	0,916		0,889	0,648
Lealdade	0,637	0,918	0,702	0,889	0,637
Qualidade Percebida	0,633	0,911		0,882	0,633

Figura 48: Indicadores da 1ª tentativa de MEE.

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, sendo

assim, 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 resultados indicaram os maiores resultados para Justiça Distributiva (0,900) e Justiça Interpessoal (0,899). Em relação ao índice da Confiabilidade, a análise indicou os maiores resultados no construto da Satisfação (0,974) e, quanto ao Alfa de Cronbach, nos construtos Justiça Percebida (0,968) e Satisfação (0,967).

4.3.2 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. A Figura 49 apresenta a relação dos indicadores do modelo com a raiz quadrada da AVE.

	>0,500		>0,500		>0,700	>0,500
	AVE	Raiz quadrada da AVE	Confiabilidade composta	R Square	Alfa de Cronbach	Comunalidade
Confiança	0,789	0,889	0,937		0,911	0,789
Custo de Mudança	0,787	0,887	0,957		0,945	0,787
J_Distributiva	0,900	0,949	0,973	0,888	0,963	0,900
J_Interpessoal	0,899	0,948	0,964	0,852	0,944	0,899
J_Processual	0,747	0,864	0,936	0,909	0,915	0,747
Justiça Percebida	0,741	0,861	0,972		0,968	0,741
Lealdade	0,637	0,798	0,918	0,702	0,889	0,637
Lealdade Atitudinal	0,851	0,923	0,966	0,974	0,956	0,851
Lealdade comportamental	0,893	0,945	0,943	0,174	0,880	0,893
Qualidade Percebida	0,633	0,795	0,911		0,882	0,633
Satisfação	0,883	0,940	0,974	0,812	0,967	0,883
Valor Percebido	0,648	0,805	0,916		0,889	0,648

Figura 49: Relação dos indicadores com a Raiz AVE – PLS

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 Figura 50 apresenta os índices da primeira análise da validade discriminante.

	AVE	Raiz da AVE	Confiança	Custo de Mudança	J_Distributiva	J_Interpessoal	J_Processual	Justiça Percebida	Lealdade	Lealdade Atitudinal	Lealdade comportamental	Qualidade Percebida	Satisfação	Valor
Confiança	0,789	0,889	0,889											
Custo de Mudança	0,787	0,887	0,509	0,887										
J_Distributiva	0,900	0,949	0,772	0,585	0,949									
J_Interpessoal	0,899	0,948	0,758	0,484	0,805	0,948								
J_Processual	0,747	0,864	0,749	0,580	0,837	0,837	0,864							
Justiça Percebida	0,741	0,861	0,807	0,590	0,943	0,923	0,953	0,861						
Lealdade	0,637	0,798	0,734	0,608	0,686	0,682	0,674	0,723	0,798					
Lealdade Atitudinal	0,851	0,923	0,755	0,601	0,706	0,702	0,692	0,743	0,987	0,923				
Lealdade comportamental	0,893	0,945	0,137	0,247	0,124	0,127	0,131	0,135	0,417	0,266	0,945			
Qualidade Percebida	0,633	0,795	0,850	0,473	0,777	0,766	0,786	0,826	0,691	0,711	0,127	0,795		
Satisfação	0,883	0,940	0,877	0,579	0,778	0,739	0,750	0,804	0,814	0,832	0,183	0,843	0,940	
Valor Percebido	0,648	0,805	0,738	0,622	0,721	0,665	0,696	0,740	0,721	0,729	0,202	0,712	0,764	0,805

Figura 50: Análise da validade discriminante – 1ª tentativa

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 Lealdade, impedindo a distinção entre os construtos e evitando, assim, a validação discriminante do modelo.

4.3.3 Modelagem Estrutural – 2ª tentativa

Após o descarte das variáveis afirmativas (SATISF4 e JINTERP3) que apresentaram cargas baixas em seus construtos, foi realizada a 2ª tentativa de modelagem estrutural, que buscou encontrar melhores índices para estes construtos. A Figura 51 apresenta a evolução das cargas da AVE dos construtos após a eliminação das variáveis.

	>0,500	>0,500	>0,500	>0,700	>0,500	
	AVE	Raiz Quadrada da AVE	Confiabilidade composta	R Square	Alfa de Cronbach	Comunalidade
Confiança	0,789	0,888	0,937		0,911	0,789
Custo de Mudança	0,787	0,887	0,957		0,945	0,787
J_Distributiva	0,900	0,949	0,973	0,888	0,963	0,900
J_Interpessoal	0,899	0,948	0,964	0,852	0,944	0,899
J_Processual	0,747	0,864	0,936	0,909	0,915	0,747
Justiça Percebida	0,741	0,861	0,972		0,968	0,741
Lealdade	0,637	0,798	0,918	0,685	0,889	0,637
Lealdade Atitudinal	0,851	0,923	0,966	0,974	0,956	0,851
Lealdade comportamental	0,893	0,945	0,943	0,175	0,880	0,893
Qualidade Percebida	0,633	0,796	0,911		0,882	0,633
Satisfação	0,888	0,943	0,970	0,811	0,958	0,888
Valor Percebido	0,648	0,805	0,916		0,889	0,648

Figura 51: Relação dos indicadores com a Raiz AVE – PLS – 2ª tentativa

Fonte: Dados da pesquisa

Construto	AVE	Raiz da AVE	Confiança	Custo de Mudança	Justiça Distributiva	Justiça Interpessoal	Justiça Processual	Justiça Percebida	Lealdade	Lealdade Atitudinal	Lealdade comportamental	Qualidade Percebida	Satisfação	Valor
Confiança	0,789	0,888	0,888											
Custo de Mudança	0,787	0,887	0,509	0,887										
J_Distributiva	0,900	0,949	0,773	0,585	0,949									
J_Interpessoal	0,899	0,948	0,758	0,484	0,805	0,948								
J_Processual	0,747	0,864	0,750	0,580	0,837	0,837	0,864							
Justiça Percebida	0,741	0,861	0,808	0,590	0,943	0,923	0,953	0,861						
Lealdade	0,637	0,798	0,734	0,609	0,686	0,682	0,674	0,723	0,798					
Lealdade Atitudinal	0,851	0,923	0,755	0,601	0,706	0,702	0,692	0,743	0,987	0,851				
Lealdade comportamental	0,893	0,945	0,137	0,247	0,124	0,127	0,131	0,135	0,418	0,266	0,945			
Qualidade Percebida	0,633	0,796	0,850	0,473	0,777	0,766	0,787	0,826	0,690	0,710	0,127	0,796		
Satisfação	0,888	0,943	0,874	0,578	0,783	0,740	0,753	0,807	0,800	0,818	0,176	0,846	0,943	
Valor Percebido	0,648	0,805	0,738	0,622	0,721	0,665	0,696	0,740	0,721	0,729	0,202	0,712	0,766	0,805
	Células em amarelo: raiz quadrada da AVE do construto													
	Células em verde: correlação elevada natural por conta da construção de construtos de segunda ordem													
	Critério de Fornel & Larcker													

Figura 52: Análise da validade discriminante – 2ª tentativa

Fonte: Dados da pesquisa

4.4 Carga das variáveis e dos construtos

Realizadas as análises dos construtos, podemos considerar as cargas de suas variáveis como definitivas. A Figura 53 apresenta a análise fatorial confirmatória dos construtos.

Variável	Valor Percebido	Qualidade Percebida	Confiança	Satisfação	Custo de Mudança	Justiça Distributiva	Justiça Processual	Justiça Interpessoal	Lealdade Atitudinal	Lealdade Comportamental
VALOR1	0,770									
VALOR2	0,850									
VALOR3	0,901									
VALOR4	0,852									
VALOR5	0,715									
VALOR6	0,722									
QUALPERC1	–	0,836								
QUALPERC2	–	0,746								
QUALPERC3	–	0,669								
QUALPERC4	–	0,853								
QUALPERC5	–	0,863								
QUALPERC6	–	0,788								
CONF1	–	–	0,879							
CONF2	–	–	0,904							
CONF3	–	–	0,914							
CONF4	–	–	0,856							
SATISF1	–	–	–	0,918						
SATISF2	–	–	–	0,953						
SATISF3	–	–	–	0,953						
SATISF4	–	–	–							
SATISF5	–	–	–	0,945						
CMUD1	–	–	–	–	0,888					
CMUD2	–	–	–	–	0,873					
CMUD3	–	–	–	–	0,940					

CMUD4	-	-	-	-	0,920					
CMUD5	-	-	-	-	0,916					
CMUD6	-	-	-	-	0,776					
JDIST1	-	-	-	-	-	0,916				
JDIST2	-	-	-	-	-	0,961				
JDIST3	-	-	-	-	-	0,959				
JDIST4	-	-	-	-	-	0,959				
JPROC1	-	-	-	-	-	-	0,853			
JPROC2	-	-	-	-	-	-	0,878			
JPROC3	-	-	-	-	-	-	0,786			
JPROC4	-	-	-	-	-	-	0,900			
JPROC5	-	-	-	-	-	-	0,900			
JINTERP1	-	-	-	-	-	-	-	0,940		
JINTERP2	-	-	-	-	-	-	-	0,955		
JINTERP3	-	-	-	-	-	-	-	-		
JINTERP4	-	-	-	-	-	-	-	0,950		
LEALAT1	-	-	-	-	-	-	-	-	0,940	
LEALAT2	-	-	-	-	-	-	-	-	0,946	
LEALAT3	-	-	-	-	-	-	-	-	0,912	
LEALAT4	-	-	-	-	-	-	-	-	0,937	
LEALAT5	-	-	-	-	-	-	-	-	0,876	
LEALCOMP1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,940
LEALCOMP2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,950

Figura 53: Análise fatorial confirmatória do modelo

Fonte: Dados da pesquisa.

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

4.5 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 54 apresenta as cargas existentes nessas relações.

Construto	Construto	Carga
Satisfação	Lealdade	0,558
Confiança	Lealdade	0,493
Qualidade Percebida	Lealdade	0,278
Custo de Mudança	Lealdade	0,169
Valor Percebido	Lealdade	0,188
Justiça Percebida	Lealdade	0,100

Figura 54: Carga das relações entre os construtos

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 55 apresenta o modelo estrutural após os três processamentos realizados pelo programa PLS.

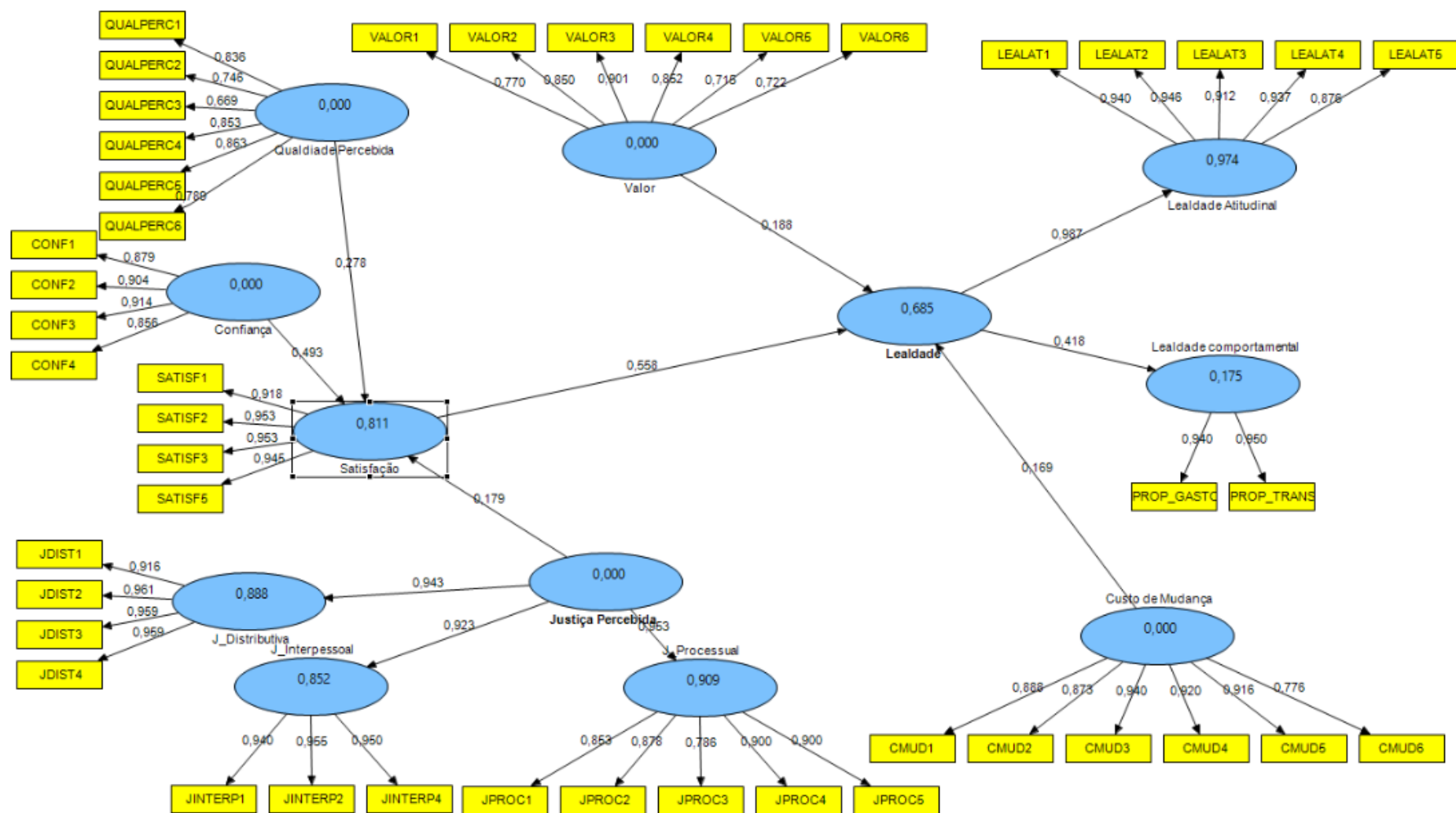


Figura 55: Modelo estrutural após dois processamentos

Fonte: Dados da pesquisa.

4.5.1 *Bootstrapping*

A técnica do *bootstrapping* é uma forma de reamostragem, na qual os dados originais são repetidamente amostrados com substituições para a estimação 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 (sub observações), 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 Figura 56 apresenta o resultado da análise dos caminhos.

Caminhos	Carga original	Média das 200 replicações	Desvio Padrão	Erro padronizado	Teste t	Sig.
Satisfação -> Lealdade	0,558	0,556	0,032	0,032	17,640	p<0.001
Confiança -> Lealdade	0,275	0,276	0,023	0,023	11,801	p<0.001
Custo de Mudança -> Lealdade	0,169	0,169	0,019	0,019	9,016	p<0.001
Qualidade Percebida -> Lealdade	0,155	0,153	0,020	0,020	7,622	p<0.001
Valor Percebido -> Lealdade	0,188	0,189	0,028	0,028	6,761	p<0.001
Justiça Percebida -> Lealdade	0,100	0,100	0,015	0,015	6,504	p<0.001

Figura 56: Análise *bootstrapping* dos caminhos

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.

4.6 Análise dos caminhos e teste de hipóteses

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 reclamações, mas sim todo o relacionamento (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 (VALOR1 – 0,770 / VALOR2 – 0,850 / VALOR3 – 0,901 / VALOR4 – 0,852/ VALOR5 0,715/ VALOR6 0,722).

O caminho do Valor percebido do consumidor para a Lealdade que testou a hipótese **H1** (Existe relação positiva entre a Valor Percebido e a Lealdade do Cliente B2B, em uma situação do Mercado de Medicina Diagnóstica) apresentou coeficiente de 0,188 e $t(1888) = 6,761$, sendo $p < 0,001\%$, considerado significativo.

As variáveis afirmativas destinadas a verificar a Qualidade percebida dos clientes com todo o processo tiveram cargas positivas (QUALPERC1 – 0,836 / QUALPERC 2 – 0,746 / QUALPERC3 – 0,669/ QUALPERC4 – 0,853/ QUALPERC5 – 0,863 QUALPERC6 – 0,788).

O caminho da Qualidade percebida do cliente para a Lealdade que testou a hipótese **H2** (Existe relação positiva entre a Qualidade Percebida e a Lealdade do Cliente B2B, em uma situação do Mercado de Medicina Diagnóstica) apresentou coeficiente de 0,155 e $t(1888) = 7,622$, sendo $p < 0,001\%$, considerado significativo.

As variáveis afirmativas destinadas a verificar a Confiança dos clientes com todo o processo tiveram cargas positivas (CONF1 – 0,879 / CONF2 – 0,904 / CONF3 – 0,914 / CONF4 – 0,856).

O caminho da Confiança do consumidor para a Lealdade que testou a hipótese **H3** (Existe relação positiva entre a Confiança e a Lealdade do Cliente B2B, em uma situação do

Mercado de Medicina Diagnóstica) apresentou coeficiente de 0,275 e $t(1888) = 11,801$, sendo $p < 0,001\%$, considerado significativo.

A Satisfação dos clientes com o fornecedor é, possivelmente, afetada pela confiança, pela qualidade percebida e pela justiça percebida. As variáveis afirmativas destinadas a verificar a Satisfação dos clientes com todo o processo tiveram cargas positivas (SATISF1 – 0,918/ SATISF2 – 0,953 / SATISF3 – 0,953 / SATISF5 – 0,945).

O caminho da Satisfação do cliente para a Lealdade que testou a hipótese **H4** (Existe relação positiva entre a Satisfação e a Lealdade do Cliente B2B, em uma situação do Mercado de Medicina Diagnóstica) apresentou coeficiente de 0,558 e $t(1888) = 17,640$ sendo $p < 0,001\%$, considerado significativo.

Os Custos de mudança do cliente são os custos considerados na troca de fornecedor de serviços. Sendo assim, este construto possivelmente influencia o comportamento de lealdade dos clientes 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 – 0,888 / CMUD2 – 0,873 / CMUD3 – 0,940 / CMUD4 – 0,920 / CMUD5 – 0,916 / CMUD6 – 0,776).

O caminho do Custo de mudança do cliente para a Lealdade que testou a hipótese **H5** (Existe relação positiva entre a Custo de Mudança e a Lealdade do Cliente B2B, em uma situação do Mercado de Medicina Diagnóstica) apresentou coeficiente de 0,169 e $t(1888) = 9,016$, sendo $p < 0,001\%$, considerado significativo.

O antecedente de lealdade Justiça Percebida foi tratado neste estudo sob três pilares conceituais conforme o entendimento dos clientes: Justiça Distributiva, Justiça processual e justiça interpessoal. As variáveis afirmativas destinadas a verificar a justiça percebida dos clientes com todo o processo tiveram as seguintes cargas positivas (JDIST1 0,916/ JDIST2 0,961/ JDIST3 0,959/ JDIST4 0,959/ JPROC1 0,853/ JPROC2 0,878/ JPROC3 0,786/ JPROC4 0,900/ JPROC5 – 0,900/ JINTERP1 0,940/ JINTERP2 0,955/ JINTERP4 0,950).

O caminho da justiça percebida pelo cliente para a lealdade que testou a hipótese **H6** (Existe relação positiva entre a justiça percebida e a Lealdade do Cliente B2B, em uma situação

do Mercado de Medicina Diagnóstica) apresentou coeficiente de 0,100 e $t(1888) = 6,504$, sendo $p < 0,001\%$, considerado significativo.

As variáveis do instrumento de pesquisa destinadas a verificar a atitude dos clientes testaram a hipótese **H7** (Existe relação positiva entre a atitude dos Clientes B2B e Lealdade com o prestador de serviço, em uma situação do Mercado de Medicina Diagnóstica.). As variáveis afirmativas desta relação apresentaram cargas fatoriais positivas (LEALAT1 – 0,940/ LEALAT 2 – 0,946 / LEALAT3 – 0,912 / LEALAT4 – 0,937 / LEALAT5 – 0,876), confirmando assim a hipótese.

As variáveis do instrumento de pesquisa destinadas a verificar o comportamento dos clientes (proporção de gastos em R\$ e proporção de volume de exames enviados ao prestador de serviços) testaram a hipótese **H9** (Existe relação positiva entre o comportamento dos Clientes B2B e a Lealdade com o prestador de serviço, em uma situação do Mercado de Medicina Diagnóstica). As variáveis afirmativas do instrumento desta relação apresentaram cargas fatoriais positivas (LEALCOMP1 – 0,940 / LEALCOMP2 – 0,950), confirmando a hipótese.

A Figura 57 apresenta o panorama geral de teste das hipóteses do estudo, após as análises estatísticas realizadas.

HIPÓTESES	Caminhos	Amostra original (Total)	Média das 200 amostras bootstrapping	Desvio Padrão	Erro Padrão	Teste <i>T</i>	Significância
H1 – Existe relação positiva entre a Valor Percebido e a Lealdade do Cliente B2B, em uma situação do Mercado de Medicina Diagnóstica.	Valor Percebido -> Lealdade	0,188	0,189	0,028	0,028	6,761	p<0.001
H2 – Existe relação positiva entre a Qualidade Percebida e a Lealdade do Cliente B2B, em uma situação do Mercado de Medicina Diagnóstica.	Qualidade Percebida -> Lealdade	0,155	0,153	0,020	0,020	7,622	p<0.001
H3 – Existe relação positiva entre a Confiança e a Lealdade do Cliente B2B, em uma situação do Mercado de Medicina Diagnóstica.	Confiança -> Lealdade	0,275	0,276	0,023	0,023	11,801	p<0.001
H4 – Existe relação positiva entre a Satisfação e a Lealdade do Cliente B2B, em uma situação do Mercado de Medicina Diagnóstica.	Satisfação -> Lealdade	0,558	0,556	0,032	0,032	17,640	p<0.001
H5 – Existe relação positiva entre a Custo de Mudança e a Lealdade do Cliente B2B, em uma situação do Mercado de Medicina Diagnóstica.	Custo de Mudança -> Lealdade	0,169	0,169	0,019	0,019	9,016	p<0.001
H6 – Existe relação positiva entre a Justiça Percebida e Lealdade do Cliente B2B, em uma situação do Mercado de Medicina Diagnóstica.	Justiça Percebida -> Lealdade	0,100	0,100	0,015	0,015	6,504	p<0.001
H7 – Existe relação positiva entre a atitude dos Clientes B2B e Lealdade com o prestador de serviço, em uma situação do Mercado de Medicina Diagnóstica.	Lealdade Atitudinal -> Lealdade	Carga das variáveis (LEALAT1, LEALAT2, LEALAT3, LEALAT4 e LEALAT5) entre 0,876 e 0,946.					Confirmada
H8 – Existe relação positiva entre o comportamento dos clientes B2B e Lealdade com o prestador de serviço, em uma situação do Mercado de Medicina Diagnóstica.	Lealdade Comportamental -> Lealdade	Carga das variáveis (LEALCOMP2 e LEALCOMP3) entre 0,940 e 0,950.					Confirmada

Figura 57: Quadro geral de teste das hipóteses

Fonte: Dados da pesquisa.

4.7 Discussão dos resultados

Este estudo foi fundamentado na análise dos antecedentes da lealdade dos clientes B2B no mercado de medicina diagnóstica. Para tanto, desenvolveu-se, a partir da revisão da literatura, um modelo teórico que combinou os estudos dos antecedentes da lealdade com abordagens importantes de Sirdeshmukh et al (2002), Dabholkar et al (1996), Dowling e Staelin (1994), Oliver (1997, Lee et al (2001), Blodgett, Hill e Tax (1998) e Tax, Brown e Chandrashekar (1998), com a atitude e o comportamento dos clientes. 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 influência da atitude e comportamento dos clientes o seu relacionamento com a satisfação, a qualidade percebida e a confiança dos consumidores. Neste mesmo cenário o estudo preocupou-se, ainda, em analisar o valor percebido pelos consumidores em relação aos serviços do fornecedor de serviços em medicina diagnóstica e a existência de barreiras de saída que evidenciassem o custo de mudança dos clientes para a concorrência. De uma forma geral, considerou-se a necessidade de expandir as pesquisas sobre lealdade, contemplando uma maior quantidade de antecedentes representativos em um setor econômico ainda não explorado.

A relação entre os antecedentes da lealdade e a lealdade dos clientes foi testada pelas hipóteses, *H1* – Valor Percebido, *H2* – Qualidade Percebida, *H3* – Confiança, *H4* – Satisfação, *H5* – Custo de Mudança e *H6* – Justiça Percebida, e atingiu a seguinte sequência de carga fatorial:

HIPÓTESES	Caminhos	Carga original
H4 – Existe relação positiva entre a Satisfação e a Lealdade do Cliente B2B, em uma situação do Mercado de Medicina Diagnóstica.	Satisfação -> Lealdade	0,558
H3 – Existe relação positiva entre a Confiança e a Lealdade do Cliente B2B, em uma situação do Mercado de Medicina Diagnóstica.	Confiança -> Lealdade	0,275
H1 – Existe relação positiva entre a Valor Percebido e a Lealdade do Cliente B2B, em uma situação do Mercado de Medicina Diagnóstica.	Valor Percebido -> Lealdade	0,188
H5 – Existe relação positiva entre a Custo de Mudança e a Lealdade do Cliente B2B, em uma situação do Mercado de Medicina Diagnóstica.	Custo de Mudança -> Lealdade	0,169
H2 – Existe relação positiva entre a Qualidade Percebida e a Lealdade do Cliente B2B, em uma situação do Mercado de Medicina Diagnóstica.	Qualidade Percebida -> Lealdade	0,155
H6 – Existe relação positiva entre a Justiça Percebida e Lealdade do Cliente B2B, em uma situação do Mercado de Medicina Diagnóstica.	Justiça Percebida -> Lealdade	0,100

Figura 58: Resultado da carga fatorial dos caminhos

Fonte: Dados da pesquisa.

Nesta seção da pesquisa, o relacionamento entre a Satisfação e a Lealdade (*H4*) foi o que apresentou maior aspecto positivo entre os consumidores e o fornecedor de serviços – 0,558. Muito provavelmente, este resultado foi balizado pela percepção geral dos clientes quanto os aspectos ocasionados pelos resultados obtidos (justiça distributiva) e ao atendimento prestado pela força de vendas do fornecedor (justiça interpessoal), durante o relacionamento. 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. Esta satisfação apresentada pelos consumidores respondentes pode, possivelmente, ser entendido como uma confirmação da posição de destaque do fornecedor perante a concorrência.

Situação semelhante, mas com menor carga foi encontrada na hipótese que verificou a relação entre a Confiança (*H3*) e a Lealdade dos clientes. Em relação à Confiança, mesmo tendo apresentado a segunda maior relação positiva com a Lealdade, a percepção dos respondentes sobre o funcionamento dos processos, muito provavelmente, gerou uma carga 50% menor que a Satisfação. Apesar de entenderem que o tratamento dispensado pelos executivos de vendas do fornecedor foi agradável e que os resultados obtidos estiveram dentro do esperado, os clientes 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 não cumpridos, o apontamento corrobora os estudos de Blodgett, Hill e Tax (1998). Nos cenários nos quais o processo foi facilitado, e a solução das falhas ocorreram sem burocracia, os consumidores externaram alto nível de confiança no prestador de serviço. Entretanto, de acordo com os resultados encontrados neste estudo, a confiança dos consumidores foi afetada quanto ao não cumprimento dos prazos ou pela dificuldade encontrada pelo cliente para reclamar ou expor a falha, como o acesso à central de relacionamento do fornecedor – SAC.

A hipótese destinada a verificar a relação entre o Valor percebido (*H1*) e a Lealdade dos consumidores foram confirmadas, mas com carga 66% menor que a Satisfação. O valor percebido pelos respondentes da pesquisa foi, principalmente, representado acesso à equipe de vendas do fornecedor, nas vantagens de acesso às informações técnicas do “Help de Exames” disponibilizado no site e no amplo menu de exames desse prestador de serviço, em detrimento aos demais concorrentes do setor. 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. Por outro lado, este fornecedor é percebido no mercado como prestador de serviços mais caros, o que possivelmente explica a relação 66% menor que a Satisfação.

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. Mesmo assim, vale ressaltar que o Custo de Mudança observado neste estudo

possui carga 69% menor que a Satisfação, o que retrata uma associação menor à Lealdade, quando comparado com este construto. Apesar de discordar de que a troca de fornecedor seria trabalhosa, o que se aplica devido à quantidade de pontos concorrenciais 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 apoio laboratorial devido à interferência necessária de terceiros, deixa evidente que, dentro do setor de negócios pesquisado, o prestador de serviço pesquisado 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 perdido.

Este estudo considera que Qualidade e Justiça percebida tem relação positiva e significativa com a Lealdade dos clientes, contudo, em menor escala quando comparado com a Satisfação. Quanto à Qualidade percebida pelos consumidores, que apresentou carga 72% menor que a Satisfação, considerando as respostas dos questionários aplicados, podemos entender que, provavelmente, o resultado está ligado à dependência do prestador de serviço em relação a seus parceiros operacionais, e sendo assim, a solução dos processos muitas vezes depende de terceiros (logística, fornecedores de kits, órgãos regulatórios e fiscais como ANVISA, Receita Federal, etc.), o que torna o resultado demorado. Sendo assim, o fator tempo torna-se fundamental na percepção de qualidade dos clientes quanto à relação dos processos operados por este fornecedor. A quebra de expectativa sobre os prazos afeta a qualidade percebida dos clientes 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.

Mesmo tendo relação significativa com a Lealdade, o construto Justiça Percebida foi o que apresentou menor carga nesta associação, especificamente, 82% menor que a Satisfação. 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 de apoio

laboratorial, 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 operador logístico que realiza o recolhimento das amostras biológicas, ao canal de contato do fornecedor (S.A.C.) ou a equipe de vendas do fornecedor. 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 das reclamações. 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 do relacionamento.

As hipóteses que verificaram a relação positiva entre a atitude dos consumidores (*H7*) e a Lealdade e o comportamento de retorno dos consumidores (*H8*) 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. 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 clientes nesta situação do mercado de medicina diagnóstica.

Segue, assim, as considerações finais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES PARA PRÁTICA

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.

O objetivo geral do estudo foi identificar a relação da Lealdade e seus Antecedentes no Relacionamento B2B no setor de Medicina Diagnóstica.

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 das hipóteses testadas, pode-se ponderar acerca dos objetivos específicos que todos os Antecedentes de Lealdade (Valor Percebido, Qualidade Percebida, Confiança, Satisfação, Custo de Mudança e Justiça Percebida) tem relação direta, positiva e significativa com a Lealdade para esta situação pesquisada no mercado de medicina diagnóstica.

O instrumento da pesquisa realizada detalhou individualmente os conceitos de Antecedentes de Lealdade, observando, de forma independente, os julgamentos da equidade dos resultados, no processo de relacionamento com a empresa pesquisada. Desta forma, o entendimento das respostas por parte dos consumidores respondentes ocorreu de forma simples e com fácil distinção a pergunta de pesquisa por parte do pesquisador. As cargas das variáveis afirmativas de todos os construtos analisados na MEE foram positivas e satisfatórias, provavelmente devido ao entendimento dos clientes no detalhamento de cada conceito. Assim, o objetivo pode ser considerado como atingido.

O estudo realizado neste ramo do mercado de saúde identificou que os consumidores estão ávidos por informações em que possam confiar para obter soluções rápidas nos processos; caso contrário, terão afetadas as suas posições de confiança e qualidade sobre o fornecedor. O julgamento da satisfação dos consumidores quanto aos resultados obtidos e ao tratamento recebido possibilitou o entendimento da importância destes pontos no relacionamento com o fornecedor. Esta nítida percepção da influência dos Antecedentes da Lealdade pelos consumidores revela a intensidade de como os mesmos são afetados na construção da sua lealdade para com o prestador de serviços.

Conforme a afirmação de Blodgett et al. (1995), 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 segmento de medicina diagnóstica, pode-se entender que ajustar os processos de relacionamento com os clientes, significa para estas empresas a oportunidade de fortalecer os relacionamentos duradouros, considerando importantes aspectos que participam da construção da lealdade dos seus consumidores.

5.1 Resposta ao problema de pesquisa

“Quais Antecedentes são relevantes na construção da lealdade em relacionamentos B2B no Setor de Medicina Diagnóstica brasileiro?”

Os fundamentos que foram pesquisados procuraram expor importantes atributos considerados nos aspectos do relacionamento dos clientes com o prestador de serviços. A significância apurada da influência dos antecedentes da lealdade possibilitou o entendimento de que os consumidores associam a maior relação com a Lealdade a partir da Satisfação com a prestação dos serviços. Este resultado da satisfação, muito provavelmente, ocorreu pelo entendimento dos consumidores sobre a equidade dos resultados recebidos e pela relação pessoal ocasionada pelo empenho dos funcionários do fornecedor.

O segundo Antecedente de maior relevância para explicar a Lealdade foi a Confiança. Este antecedente está associado aos riscos que o consumidor encontra ao adquirir serviços de determinado fornecedor (Dowling & Staelin, 1994). Portanto, devido à complexidade da operação da atividade do prestador e sua dependência de terceiros, falhas ocorridas neste processo, além da dificuldade do cliente de expor suas reclamações, podem afetar a confiança no relacionamento.

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. Ao perceberem problemas nos processos realizados, tiveram abaladas as suas posições de Qualidade Percebida e de Justiça Percebida, comprometendo a sua lealdade ao fornecedor.

A validação do modelo integrativo de estudo da mensuração da Lealdade, diante do entendimento da percepção dos consumidores dos 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.

5.2 Contribuições acadêmicas

A contribuição acadêmica desta pesquisa está em entender como os antecedentes da lealdade dos consumidores podem influenciar, de diferentes formas, o relacionamento com o prestador de serviços. Diante do referencial teórico estudado, os antecedentes influenciam de forma diferente a lealdade dos consumidores, sendo muito difícil padronizar estudos 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 segunda contribuição acadêmica do estudo foi agregar em um único modelo integrativo, construtos considerados como antecedentes de ampla importância na construção da lealdade dos consumidores. A satisfação, a qualidade percebida, a confiança, o valor percebido, custo de mudança e a justiça percebida pelos 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.

5.3 Contribuições gerenciais

A constante movimentação concorrencial e preocupação com a lucratividade em setores de margens tão apertadas faz com que os processos gerenciais sejam revistos pelos prestadores de serviço como um importante meio de retenção de clientes, fator chave de sucesso para as organizações. O modelo teórico analisado propicia aos gestores do setor a identificação de pontos nevrálgicos do processo de relacionamento, que estejam atuando como barreiras ao processo de construção da lealdade com os seus consumidores.

A identificação de falhas na operação, principalmente quanto às promessas realizadas

e o não cumprimento dos prazos firmados, ocasionou percepção negativa dos consumidores sobre a qualidade percebida, comprometendo a sua confiança em relação o prestador de serviço. 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.

5.4 Limitações da pesquisa e contribuições para futuros estudos

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

A primeira limitação está na aplicação da pesquisa em um único prestador de serviços de medicina diagnóstica. Esta limitação é uma barreira difícil de ser superada, devido à confiabilidade dos dados de cada prestador e o atual cenário concorrencial do ramo 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. 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 segmento da saúde estudado, o qual depende muito dos serviços de terceiros (fornecedores de insumos, logística terceirizada, órgãos regulatórios). Sendo assim, a gestão da resolução da falha, muitas vezes, transcende a vontade do prestador 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. Importantes aspectos relacionados diretamente aos processos foram considerados de forma relevante pelos respondentes e podem servir de base na construção de novas investigações.

No encerramento deste estudo é importante ressaltar que diante dos resultados apurados e com o entendimento da influência dos antecedentes da lealdade dos clientes B2B no segmento de medicina diagnóstica, 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 e percepção de justiça considerados pelos clientes.

A constatação do valor percebido pelos consumidores nos serviços prestados pelo fornecedor e o entendimento da equidade nos resultados recebidos pode significar a existência de esforços de relacionamento do fornecedor como uma medida compensatória aos consumidores. Porém, a intensidade necessária dessas vantagens para suplantarem 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.

REFERÊNCIAS

- 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.
- Ash, K. O. (2012). Impact of cost cutting on laboratories: new business strategies for laboratories. *Clinical Chemistry*, 42(5), 822–826. Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411.
- 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.
- BARRET-HOWARD, E. & TYLER, T.R. *Procedural justice as criterion in allocation decisions*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(2), 296-304, 1986.
- BEATTY, S. E.; MAYER, M., COLEMAN, J. E; REYNOLDS, K. E.; LEE, J. CustomerSales Associate Retail relationships. *Journal of Retailing*. v. 72, n.3, p. 223-247, 1996.
- 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.
- Belmont. CA: Books S/Cole, pgs. 20-37, 1979.
- 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.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2nd. Edition) New York: Routledge.

- Campana, G. A., Faro, L. B. de, & Gonzalez, C. P. O. (2014). Production strategic factors in diagnostic medicine: from technical floor to the market. *Jornal Brasileiro de Patologia e Medicina Laboratorial*, 45(4), 295–303. <http://doi.org/10.1590/S1676-24442009000400006>.
- Campana, G. A., Oplustil, C. P., & FARO, L. (2015). Tendências em medicina laboratorial. *J Bras Patol Med Lab*, 47(4), 399–408.
- 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.
- Costa, F., & Macedo-Soares, T. D. L. V. A. de. (2003). Outsourcing estratégico: uma nova perspectiva. *Rev. adm. pública*, 37(1), 99–131.
- Chumpitaz Caceres, R., & Paparoidamis, N. G. (2007). Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment and business-to-business loyalty. *European journal of marketing*, 41(7/8), 836-867.
- 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. (1996). A measure of service quality for retail stores: scale development and validation. *Journal of the Academy of marketing Science*, 24(1), 3-16.
- DAY, G. *The Capabilities of Market-Driven Organizations*. *Journal of Marketing*. 37-52. 1994. 163
- DAY, G. *Managing market relationships*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 24-30. Winter, 2000.

- DAY, G; VAN DEN BULTE, C. *Superiority in customer Relationship management: consequences for competitive advantage and performance* [working paper]. The Wharton School. September, 20002.
- DEMO, P. (1995). *Metodologia em Ciências Sociais. rev. e ampl. São Paulo, Atlas.*
- DEUTSCH, M. *Distributive justice: A social-psychological perspective.* New Haven: Yale University Press. 1985.
- DeVellis, R. F. (2011). *Scale development: Theory and applications (Vol. 26): Sage Publications, Inc.*
- 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. R., & Staelin, R. (1994). A model of perceived risk and intended risk-handling activity. *Journal of consumer research*, 21(1), 119-134.
- 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. *Wath 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. *Descobrimdo 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., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., & Bryant, B. E. (1996). The American customer satisfaction index: nature, purpose, and findings. *the Journal of Marketing*, 7-18.
- 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. (2005). A influência da satisfação e dos custos de mudança na lealdade do cliente.
- 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.
- GRÖNROOS, C. *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.
- GRÖNROOS, C. *From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing*. Managerial Decision, 32(2), 4-20. 1994.
- GRÖNROOS, C. *Marketing gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1995.
- GRÖNROOS, C. *Services management and Marketing – a customer relationship management approach*. 2a. ed. England: Wiley, 2000. 394. 2000.
- GRÖNROOS, C; 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.
- Goswami, B., Singh, B., Chawla, R., Gupta, V. K., & Mallika, V. (2010). Turn Around Time (TAT) as a benchmark of laboratory performance. *Indian Journal of Clinical Biochemistry*, 25(4), 376–379.
- Grisaffe, D. B. (2007). Questions about the ultimate question: conceptual considerations in evaluating Reichheld's net promoter score (NPS). *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 20, 36.
- GUMMESSON, Evert. *The New Marketing - Developing Long-Term Interactive Relationships*, Long Range Planning, Vol. 20, nº4, pp. 10-20. 1987.
- GUMMESSON, Evert. *Relationship marketing as a Paradigm Shift*. *Management Decision*, 35(3-4), 267-273. 1997.
- GUMMESSON, Evert. *Relationship marketing in the new economy*. Journal of Relationship Marketing, 1(1), 37-57. 2002.
- GUNDLACH, G. T.; ACHROL, R. S.; MENTZER, J. T. The Structure of Commitment in Exchange. *Journal of Marketing*. v.59, p. 78-92, Jan, 1995.
- Haenlein, M., & Kaplan, A. M. (2004). A beginner's guide to partial least squares analysis. *Understanding statistics*, 3(4), 283-297.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman Editora.
- Holland, L. L., Smith, L. L., & Blick, K. E. (2005). Reducing Laboratory Turnaround Time Outliers Can Reduce Emergency Department Patient Length of Stay. *American Journal of Clinical Pathology*, 124(5), 672–674. <http://doi.org/10.1309/E9QPVQ6G2FBVMJ3B>.
- Howanitz, J. H., & Howanitz, P. J. (2001). Laboratory Results. *American Journal of Clinical Pathology*, 116(3), 311–315. <http://doi.org/10.1309/H0DY-6VTW-NB36-U3L6>.
- Hutt, MD, e Speh, TW (2005). & Edição: *Gestão de Marketing de Negócios*. South-Western Publishing Company.
- Kaplan, A. (1975). A conduta na pesquisa. *São Paulo: EPU/Edusp*.
- Kotler, P. (1994). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. Atlas.
- Kotler, P. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2002.
- Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2006). B2B brand management. Springer Science & Business Media.
- 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.
- LaBeau, K. M., Simon, M., & Steindel, S. J. (2008). Clinical laboratory test menu changes in the Pacific Northwest: 2004 to 2006. *Clinical Chemistry*, 44(4), 833–838.
- Lam, S. Y., Shankar, V., Erramilli, M. K., & Murthy, B. (2004). Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: an illustration from a business-to-business service context. *Journal of the academy of marketing science*, 32(3), 293-311.
- Lee, J., Lee, J., & Feick, L. (2001). The impact of switching costs on the customer satisfaction-loyalty link: mobile phone service in France. *Journal of services marketing*, 15(1), 35-48.
- LIND, E. e TYLER, T. *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Ed. Plenum. 1988.
- LIANG, J.; WANG, W. Do loyal and more involved customers reciprocate retailer's relationship efforts? *Journal of Services Research*. v.8, n.1, p. 63-90, April-Sept 2008.
- Lopes, E. (2007). Avaliação do impacto da qualidade de serviços na lealdade dos consumidores de materiais para construção civil: aplicação dos modelos Servqual e RSQ em homecenters Paulistanos.
- 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/Consumer Interaction 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.
- Marconi, M., & Lakatos, E. M. (2007). *Metodologia científica.* Atlas.
- Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.* Bookman Editora.
- MARKIN, R. S., & WHALEN, S. A. (2000). Laboratory Automation: Trajectory, Technology, and Tactics. *Clinical Chemistry*, 46(5), 764–771.
- MARTINS, G., & THEÓPHILO, C. (2009). Metodologia da pesquisa científica para ciências sociais aplicadas. *São Paulo: Atlas.*
- MARTINS, L. O. (2016). O segmento da medicina diagnóstica no Brasil. *Revista da Faculdade de Ciências Médicas de Sorocaba. ISSN eletrônico 1984-4840*, 16(3), 139–145.
- McKENNA, Regis. Marketing de Relacionamento. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1992.
- McKENNA, R. (2005). *Marketing de relacionamento.* Elsevier Brasil.
- MORGAN, R.; HUNT, S. *The Commitment Trust of Relationship Marketing.* Journal of Marketing, v. 58, p. 20-38, july, 1994.
- NAKAGAWA, S. S. Y. (2008). *A lealdade de consumidores nos ambientes de comércio online e offline* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- OLIVEIRA, T. D. (2001). Amostragem não probabilística: adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e quotas. *Administração on line*, 2(3).
- OLIVER, R. L. (2014). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer.* Routledge.
- OLIVER, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of marketing research*, 460-469.
- 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.
- OLIVER, R. L. A Whence consumer loyalty? Journal of Marketing, v. 63, p. 33-44, 1999.
- OLIVER, R. L. Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer. New York: McGraw Hill, 1997.
- 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.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A. & BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of Marketing, 1985.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., & BERRY, L. L. (1988). Servqual. *Journal of retailing*, 64(1), 12-40.
- PARENTE, Juracy. *Varejo no Brasil*. 2ª. Ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.
- 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.
- PRADO Paulo. *Programas de Fidelidade, Satisfação, Qualidade no Relacionamento e Lealdade entre Clientes e Supermercados*. XXX Encontro da ANPAD- Salvador-BA. 2006.
- PORTER, M. E. (2001). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus; 1989. *_. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior, 2.*
- REICHHELD, F. *A pergunta definitiva*. São Paulo: Elsevier, 2006.
- REICHHELD, F. *Princípios da Lealdade: como os líderes atuais constroem relacionamentos duradouros e lucrativos*. Rio de Janeiro; Ed.Campus, 2002.
- REICHHELD, F. F., SASSER, W. E. *Zero-Defedions: Quality Comes to Services*, Harvard Business Review, Setembro/Outubro, p. 105-111. 1990.
- REICHHELD; SCHEFTER, P. *E-loyalty: your secret weapon on the web*. Harvard Business Review, v. 78, n. 4, p. 105-113, 2000.
- Rowe, W. G., & Barnes, J. G. (1998). Relationship marketing and sustained competitive advantage. *Journal of Market-Focused Management*, 2(3), 281-297.
- Rust, R. T., Zeithaml, V., & Lemon, K. N. (2001). *O valor do cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa*. Bookman.
- Santos, M. A. B. dos. (2012). *Terceirização da prestação de serviços de saúde no SUS: o caso das análises clínicas*. Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca. Recuperado de <http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/iah/online/?IsisScript=iah/iah.xis&src=google&base=LILACS&lang=p&nextAction=lnk&exprSearch=655596&indexSearch=ID>.
- Schwab, E. A. (2009). *As relações entre confiança, valor e lealdade: um estudo qualitativo*.

- Shahangian, S., & Snyder, S. R. (2009). Laboratory Medicine Quality Indicators. *American Journal of Clinical Pathology*, 131(3), 418–431. <http://doi.org/10.1309/AJCPJF8JI4ZLDQUE>.
- Shcolnik, W. (2008). Acreditação de Laboratórios Clínicos. Recuperado 9 de maio de 2016, de <http://www.sbpc.org.br/upload/conteudo/320080904095249.pdf>.
- Sheth, J. N., & Parvatlyar, A. (1995). Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 255-271.
- 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.
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2009). Administração da produção. Recuperado de <http://wrap.warwick.ac.uk/44873>
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *The Journal of marketing*, 63-74.
- SOLOMON, M. R. *O comportamento do consumidor: comprando, possuindo, sendo*. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2002.
- Taylor, S. (1994). Waiting for service: the relationship between delays and evaluations of service. *The journal of marketing*, 56-69.
- Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekar, M. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing. *The journal of marketing*, 60-76.
- 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.
- TYLER, T. *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, F. T., & URDAN, F. (2006). Gestão do composto de marketing: visão integrada de produto, preço, distribuição e comunicação. *Estratégias para empresas brasileiras. Casos e aplicações*. São Paulo: Atlas.
- WANG, W.; LIANG, C.; WU, Y. Relationship Bonding Tactics, Relationship Quality and Customer Behavioral Loyalty - behavioral sequence in Taiwan's information services industry. *Journal of Services Research*. v. 6, n.1, p. 31-57, Sept 2006.
- Webster, C., & Sundaram, D. S. (1998). Service consumption criticality in failure recovery. *Journal of Business Research*, 41(2), 153-159.
- WENDLANT, M.; SCHRADER, U. Consumer Reactance Against Loyalty Programs. *Journal of Consumer Marketing*. v. 25, n.5, p. 293-304, 2007.

Zarbo, R. J., Nakhleh, R. E., & Walsh, M. (2003). Customer Satisfaction in Anatomic Pathology. *Archives of Pathology & Laboratory Medicine*, 127(1), 23–29. [http://doi.org/10.1043/0003-9985\(2003\)127<23:CSIA>2.0.CO;2](http://doi.org/10.1043/0003-9985(2003)127<23:CSIA>2.0.CO;2)

APÊNDICE – INSTRUMENTO DA PESQUISA

Para cada item, será dado uma nota de 1-10:

Valor Percebido

VALOR1 – Os preços praticados pela empresa XXXX são muito vantajosos.

VALOR2 – Durante o Relacionamento com a empresa XXXX, tenho a certeza de que foi me oferecido vantagens que não encontro no mercado.

VALOR3 – O esforço total necessário para se Relacionar com a empresa XXXX é muito

satisfatório quando considero os custos que tive e os benefícios que minha empresa recebeu.

VALOR4 – A facilidade que possuo em negociar com a empresa XXXX é muito importante para minha empresa.

VALOR5 – O conjunto de serviços oferecidos pela empresa XXXX é ideal para quem está inserido no mercado de Medicina Diagnóstica.

VALOR6 – O serviço de atendimento às reclamações oferecido pela empresa XXXX se preocupa em corrigir as possíveis falhas de processo.

Qualidade Percebida

QUALPERC1 – Os meios de acesso à Central de Relacionamento com os Clientes – CRC da Empresa XXX são eficientes.

QUALPERC2 – Os meios de acesso ao Executivo de Vendas da empresa XXXX facilitam o meu relacionamento com a empresa.

QUALPERC3 – Os prazos de entrega de serviços determinados pela empresa XXXX são cumpridos.

QUALPERC4 – Os funcionários da empresa XXXX têm condições de sanar as dúvidas dos clientes.

QUALPERC5 – A empresa XXXX dispõe de fácil acesso a canais de sugestões e reclamações.

QUALPERC6 – Avalio que a empresa XXXX oferece serviços de qualidade.

Confiança

CONF1 – A empresa XXXX prioriza os interesses dos seus clientes na prestação de serviços.

CONF2 – A empresa XXXX honra as suas promessas e os seus compromissos com seus clientes.

CONF3 – Diante das soluções recebidas, tenho a certeza que posso confiar no que os funcionários da empresa XXXX dizem.

CONF4 – Diante do resultado recebido, tenho a certeza de que posso confiar na empresa XXXX.

Satisfação

SATISF1 – Eu estou plenamente satisfeito com o atendimento da empresa XXXX.

SATISF 2 – Eu realmente gosto dos serviços da empresa XXXX.

SATISF 3 – Ser cliente da empresa XXXX é uma experiência muito agradável.

SATISF 4 – Eu estou certo (a) que fiz a escolha correta quando me tornei cliente da empresa XXXX.

SATISF 5 – Diante das soluções apresentadas, estou satisfeito por adquirir os serviços da empresa XXXX.

Custo de Mudança

CMUD1 – Trocar a empresa XXXX por outro fornecedor de Apoio Laboratorial seria um processo muito trabalhoso para minha empresa.

CMUD2 – Não conheço nenhum outro Apoio Laboratorial que possa me atender melhor que a empresa XXXX.

CMUD3 – Em relação aos demais concorrentes deste setor, tenho a certeza que trocar a empresa XXXX por outro Apoio Laboratorial, seria uma tarefa muito trabalhosa para mim.

CMUD4 – Eu levaria tempo para me adaptar com outro Apoio Laboratorial, concorrente da empresa XXXX.

CMUD5 – Trocar de Apoio Laboratorial é uma tarefa muito complicada para minha empresa.

CMUD6 – Antes de trocar de Apoio Laboratorial, com certeza eu pensaria na relação comercial que já possuo com a empresa XXXX.

Justiça Distributiva

JDIST1 – Tenho certeza que o resultado final após as minhas reclamações é o esperado.

JDIST2 – Os retornos da empresa XXXX me dá em relação às minhas reclamações são exatamente o que eu espero.

JDIST3 – As minhas reclamações são totalmente atendidas.

JDIST4 – Com base nos retornos que tenho das minhas reclamações, tenho certeza que a empresa XXXX trata muito bem todas as reclamações que recebe de seus clientes.

Justiça Processual

JPROC1 – Os funcionários da empresa XXX respondem prontamente a minha reclamação.

JPROC2 – A empresa assume imediatamente a responsabilidade pelos meus problemas.

JPROC3 – Certamente, quando eu reclamo, sou tratado muito melhor que em meus outros contatos com a empresa XXXX.

JPROC4 – A empresa facilita o contato aos clientes que possuem alguma reclamação.

JPROC5 – Eu obtenho facilidade para expor detalhes das minhas reclamações aos funcionários da empresa XXXX.

Justiça Interpessoal

JINTERP1 – Diante do atendimento recebido, tenho a certeza de que os funcionários da empresa XXXX foram honestos comigo.

JINTERP2 – Os funcionários da empresa XXXX estão muito interessados em resolver o meu problema.

JINTERP3 – Os funcionários da empresa XXX se esforçaram para resolver o meu problema.

JINTERP4 – Os funcionários da empresa XXX dão explicações coerentes sobre as causas dos meus problemas.

XXXX.

Lealdade Atitudinal

LEALAT1 – Eu recomendo a empresa XXXX para outras empresas.

LEALAT2 – Quando me perguntam sobre um serviço de Apoio Laboratorial, eu indico a empresa XXXX.

LEALAT3 – Eu pretendo continuar sendo cliente do XXXX.

LEALAT4 – Em minhas próximas necessidades de Apoio Laboratorial, certamente considerarei comprar da empresa XXXX.

LEALAT5 – Quando penso em Apoio Laboratorial, a minha primeira opção é a empresa XXXX.

Lealdade Comportamental

LEALCOMP1 – Sendo 100% o valor total de gastos mensais de sua empresa com Apoio Laboratorial externo, quanto deste montante é gasto com a empresa XXXX? Indique um número entre 1% e 100%.

LEALCOMP2 – Sendo 100% o número total de exames laboratoriais que sua empresa analisa com o Apoio Laboratorial externo, quanto deste montante é realizado pela empresa XXXX? Indique um número entre 1% e 100%.