

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EXECUTIVO

GIANCARLO MARCANTE QUARTIERI

**O GERENCIAMENTO DE RECLAMAÇÕES DE
CONSUMIDORES E SEU IMPACTO NO
RELACIONAMENTO CLIENTE-EMPRESA**

Porto Alegre

2007

GIANCARLO MARCANTE QUARTIERI

**O GERENCIAMENTO DE RECLAMAÇÕES DE
CONSUMIDORES E SEU IMPACTO NO
RELACIONAMENTO CLIENTE-EMPRESA**

**Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em Administração
da Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
como requisito parcial para a obtenção do título
de Mestre em Administração.**

**Orientadora: Prof.^a Dra. Cristiane Pizzutti dos
Santos**

Porto Alegre

2007

CIP - Catalogação na Publicação

MARCANTE QUARTIERI, GIANCARLO

O GERENCIAMENTO DE RECLAMAÇÕES DE RECLAMAÇÕES DE CONSUMIDORES E SEU IMPACTO NO RELACIONAMENTO CLIENTE-EMPRESA / GIANCARLO MARCANTE QUARTIERI. -- 2007.
85 f.

Orientadora: PROF. DRA. CRISTIANE PIZZUTTI DOS SANTOS.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2007.

1. GERENCIAMENTO DE RECLAMAÇÕES. 2. TEORIA DA JUSTIÇA. 3. CUSTOS DE MUDANÇA. I. PIZZUTTI DOS SANTOS, PROF. DRA. CRISTIANE, orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

GIANCARLO MARCANTE QUARTIERI

**O GERENCIAMENTO DE RECLAMAÇÕES DE
CONSUMIDORES E SEU IMPACTO NO
RELACIONAMENTO CLIENTE-EMPRESA**

Conceito Final:

Aprovado em: de de 2007

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Carlos Alberto V. Rossi

Prof.^a Dra. Teniza da Silveira

Prof. Dr. Cláudio Damacena

Orientadora: Prof.^a Dra. Cristiane Pizzutti dos Santos

AGRADECIMENTOS

Agradeço especialmente a minha orientadora, Cristiane Pizzutti dos Santos, pela sua paciência, empatia e perseverança, pois sem seu apoio tenho certeza de que não venceria esta etapa acadêmica.

A minha mãe, pela dedicação, pelo amor incondicional, pelo esforço de me proporcionar uma boa educação e o acesso a tudo que um indivíduo necessita para formar seu caráter e, principalmente, por sempre acreditar que eu conseguiria.

A minha noiva, pela compreensão, pela dedicação e pelo apoio nas exaustivas incursões à biblioteca.

Ao colega Daniel von der Heyde Fernandes, pelo apoio na finalização do trabalho.

Agradeço também aqueles que me proporcionaram esta conquista: a empresa Claro S/A., por ter em sua política de recursos humanos uma parceria tão enriquecedora quanto esta desenvolvida com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, e a empresa GVT S/A., por ter propiciado o acesso às informações para a realização deste trabalho.

RESUMO

O objetivo central deste trabalho é investigar os antecedentes e as consequências da satisfação do consumidor com o gerenciamento de reclamações sobre serviços de telefonia fixa. Para tanto, foi testado um modelo teórico desenvolvido por Santos (2001), que retrata os inter-relacionamentos entre avaliações específicas sobre o processo de reclamação, confiança e lealdade do consumidor. Ainda, foram acrescentados os efeitos dos custos de mudança na lealdade devido à suposição de que tais barreiras à saída do cliente são relevantes no setor considerado. Foi feito um estudo de corte transversal com 200 clientes (pessoas físicas) reclamantes da GVT. Tais clientes registraram, nos últimos três meses, reclamações no Call Center da GVT, via telefone, e-mail, correio ou pessoalmente. De forma específica, a empresa pesquisada deveria concentrar seus esforços nos seguintes procedimentos: oferecer um pedido de desculpas sincero ao reclamante, explicações sobre o porquê do problema, acesso mais fácil aos canais de comunicação/reclamação e maior rapidez ao responder as reclamações dos clientes. Além disso, como já foi visto, o estudo traz os fatores que mais influenciam na satisfação dos clientes com o gerenciamento da reclamação, a confiança e a lealdade do consumidor, provendo uma informação gerencial valiosa de onde a empresa está desempenhando bem ou mal o seu papel e onde é essencial que atue melhor para manter os clientes e garantir negócios mais lucrativos no futuro.

Palavras-chave: Satisfação com o Gerenciamento de Reclamações, Confiança do Consumidor, Lealdade, Recuperação de Serviços.

ABSTRACT

The main objective about this work is to investigate the antecedents and consequences about the consumer satisfaction with the complaining management about fixed line. For that, it was tested a theoretical model developed by Santos (2001), that shows the inter relationship among the specific evaluations about the process of complaining, confidence and loyalty of the consumer. Further, it was added the effects of the costs of change in loyalty due the supposition that these obstacles are relevant in the considered area. It was done a study about a transversal cut with 200 clients (individual persons) complainers from GVT. Those clients registered, in the last three months, complains at the GVT Call Center, by phone, e-mail, mail or personally. In a specific way, the searched company should concentrate the efforts in the following procedures: offer sincere excuses to the complainer, try to explain the reason of the problem, provide an easier access to the communication/complaining channels and more quickness to answer the clients complaining. Besides, as it was written before, the study brings the elements that more impact the satisfaction with the complaining management, the confidence and the loyalty of the consumer, giving us a valuable management information, from where the company is performing, well or not and where it is essential that it performs well to maintain the clients and to guarantee profitable business in the future.

Keywords: Satisfaction with Complaint Handling, Trust, Loyalty, Service Recovery.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Caracterização da Amostra.....	45
Tabela 2 – Avaliação das questões referentes à Justiça Interpessoal.....	47
Tabela 3 – Avaliação das questões referentes à Justiça Processual.....	48
Tabela 4 – Avaliação das questões referentes à Justiça Distributiva.....	50
Tabela 5 – Avaliação das questões referentes às Experiências Anteriores.....	51
Tabela 6 – Avaliação das questões referentes à Satisfação.....	52
Tabela 7 – Avaliação das questões referentes à Confiança na Empresa.....	54
Tabela 8 – Avaliação das questões referentes à Confiança nos Funcionários da Empresa.....	55
Tabela 9 – Avaliação das questões referentes à Intenção de Comunicação Boca-a-boca Positiva.....	56
Tabela 10 – Avaliação das questões referentes à Intenção de Recompra.....	57
Tabela 11 – Avaliação das questões referentes aos Custos de Mudança.....	59
Tabela 12 – Confiabilidade das escalas.....	62
Tabela 13 – Coeficientes de correlação entre as variáveis.....	64
Tabela 14 – Coeficientes de regressão estimados para as relações entre as três dimensões de Justiça e a Satisfação com o gerenciamento da reclamação.....	66
Tabela 15 – Coeficiente de regressão estimado para a relação entre a Satisfação com o gerenciamento da reclamação, Experiências Anteriores, Confiança na Empresa e a Confiança nos Funcionários.....	68
Tabela 16 – Coeficiente de regressão estimado para a relação entre a Satisfação com o gerenciamento da reclamação, Experiências Anteriores, Confiança nos Funcionários e a Confiança na Empresa	70
Tabela 17 – Coeficientes de regressão para a relação entre Confiança, Custos de Mudança, Satisfação com o gerenciamento da reclamação e a Intenção de Recompra do cliente.....	70
Tabela 18 – Coeficientes de regressão para a relação entre Confiança, Satisfação com o gerenciamento da reclamação e a Comunicação Boca-a-boca do cliente.....	72

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 OBJETIVOS.....	13
1.1.1 OBJETIVO PRINCIPAL.....	13
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 MARKETING DE SERVIÇOS.....	15
2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	19
2.3 SATISFAÇÃO.....	21
2.4 GERENCIAMENTO DE RECLAMAÇÕES.....	24
2.4.1 Teoria da Justiça e gerenciamento de reclamações.....	27
2.4.1.1 Justiça distributiva.....	28
2.4.1.2 Justiça processual.....	29
2.4.1.3 Justiça interpessoal.....	29
2.5 CONFIANÇA.....	30
2.6 LEALDADE.....	32
3 METODOLOGIA.....	35
3.1 DESENHO DA PESQUISA.....	35
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	43
3.3 PROCEDIMENTO DE AMOSTRAGEM E COLETA DE DADOS.....	37
3.4 OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS DE PESQUISA.....	38
3.4.1 Variáveis independentes.....	38
3.4.1.1 Justiça interpessoal.....	38
3.4.1.2 Justiça processual.....	39

3.4.1.3 Justiça distributiva.....	40
3.4.1.4 Experiências Anteriores com a empresa.....	40
3.4.1.5 Custos de Mudança.....	40
3.4.2 Variáveis dependentes.....	41
3.4.2.1 Satisfação.....	42
3.4.2.2 Confiança global.....	42
3.4.2.3 Lealdade.....	43
3.5 PROCESSOS ESTATÍSTICOS DE ANÁLISE.....	44
4. RESULTADOS.....	45
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	45
4.2 ANÁLISE UNIVARIADA.....	46
4.2.1 Dimensões de justiça.....	46
4.2.1.1 Percepção dos clientes frente à justiça interpessoal.....	46
4.2.1.2 Percepção dos clientes frente à justiça processual.....	48
4.2.1.3 Percepção dos clientes frente à justiça distributiva.....	50
4.2.2 Avaliação dos clientes frente às experiências anteriores com a empresa.....	51
4.2.3 Avaliação dos clientes sobre a satisfação geral com o gerenciamento da reclamação.....	52
4.2.4 Dimensões de confiança.....	53
4.2.4.1 Confiança dos entrevistados na empresa.....	53
4.2.4.2 Confiança dos entrevistados nos funcionários da empresa.....	54
4.2.5 Dimensões de lealdade.....	55
4.2.5.1 Intenção dos clientes em relação à comunicação boca a boca positiva.....	56
4.2.5.2 Intenção dos entrevistados em relação à recompra.....	57
4.2.6 Percepção dos entrevistados frente aos custos de mudança de fornecedor.....	58
4.3 ANÁLISE DA CONFIABILIDADE E VALIDADE DAS MEDIDAS.....	60

4.4 AVALIAÇÃO DAS RELAÇÕES ENTRE OS CONSTRUTOS.....	63
4.5 AVALIAÇÕES DO IMPACTO DO GERENCIAMENTO DAS RECLAMAÇÕES NA CONFIANÇA E LEALDADE DO CLIENTE.....	64
4.5.1 Impacto da justiça interpessoal, processual e distributiva na satisfação com o gerenciamento da reclamação.....	65
4.5.2 Impacto da satisfação com o gerenciamento da reclamação, das experiências anteriores e da confiança na empresa na confiança nos funcionários.....	68
4.5.3 Impacto da satisfação com o gerenciamento da reclamação, das experiências anteriores e da confiança nos funcionários na confiança na empresa.....	69
4.5.4 Impacto da Satisfação com o gerenciamento da reclamação, da confiança na empresa, da confiança nos funcionários e dos custos de mudança na intenção de recompra do cliente.....	70
4.5.5 Impacto da Satisfação com o Gerenciamento da Reclamação, da Confiança na Empresa e da Confiança nos Funcionários na Comunicação boca a boca do Cliente.....	71
5 CONCLUSÃO.....	73
REFERÊNCIAS	77
ANEXO.....	83

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o setor de serviços vem aumentando sua participação na economia e, à medida que cresce o comércio internacional, sua importância extrapola os limites da economia doméstica (LOVELOCK e WRIGHT, 2002). Segundo os números do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística –, os serviços constituem o grosso da economia, não só no Brasil, onde responderam no primeiro trimestre de 2007 por 58,65% da economia, tendo crescido 5,15%, mas também em todo o mundo.

Entre 1990 e 2000, o comércio mundial de serviços aumentou, obtendo uma taxa anual de 6,6%, quase a mesma do comércio de mercadorias, que foi 6,8%. Segundo Lovelock e Wright (2002), o setor de serviços responde pela maior parte do crescimento dos novos empregos e, a menos que alguém esteja predestinado a uma carreira em uma empresa familiar no setor industrial ou agrícola, é grande a probabilidade de que passe a maior parte de sua vida ativa em empresas que criam e entregam serviços.

Conforme Singh, Sirdeshmukh e Sabol (2002), pesquisadores e profissionais de marketing têm testemunhado uma mudança de paradigma que, essencialmente, enfatiza a manutenção dos clientes atuais, através da busca por relacionamentos mais permanentes, ao invés da aquisição de novos clientes e realização de trocas singulares.

Kotler e Armstrong (1995) afirmam que, em mercados maduros, a competição é cada vez maior e a dificuldade e os custos crescentes de conquistar novos clientes levam as grandes empresas a adotarem não mais um simples planejamento de marketing transacional, e sim o marketing de relacionamento, pois, reduzindo o afastamento de clientes em 5%, uma empresa pode aumentar seus lucros em no mínimo 25%, podendo chegar a até 85%, desde que direcione seus esforços de retenção nos clientes de alto valor.

No entanto, somente a partir dos últimos anos, realmente, as empresas começaram a se voltar para seus clientes de forma significativa, pois os cenários altamente competitivos trouxeram a necessidade de melhorar o relacionamento e se focar principalmente na fidelidade dos clientes. Por sua vez, os clientes perceberam a sua fundamental importância no processo e tornaram-se mais exigentes e criteriosos nas suas escolhas, principalmente após a criação do Código de Defesa do Consumidor em 1990.

A criação de um relacionamento duradouro e lucrativo com os clientes tornou-se vital para a sobrevivência de uma organização no mercado, em que a satisfação do cliente depende de o desempenho percebido do produto/serviço estar de acordo com as expectativas do

comprador. Isso parece ser especialmente verdadeiro no caso do setor de Telecomunicações, em que a globalização, com a consequente abertura do mercado aos investidores internacionais, traz a concorrência e o fim dos monopólios nas áreas dos serviços essenciais.

Segundo Zeithaml (2003), o aumento dos níveis de satisfação pode ser associado à lealdade dos clientes e aos lucros, pois consumidores satisfeitos podem ter intenções de repetir a compra do produto ou serviço, o que traz benefícios à empresa e a torna mais competitiva.

Por outro lado, clientes insatisfeitos podem reclamar à empresa, dando a elas a oportunidade de recuperar a sua satisfação. No entanto, muitas vezes as empresas falham em responder adequadamente aos problemas dos seus clientes, levando-o a contar o episódio insatisfatório a outras pessoas, à troca de fornecedor, entre outras consequências negativas para a empresa (BERRY e PARASURAMAN, 1995).

Apesar disso, no contexto das telecomunicações até o momento não se tem conhecimento da realização de estudos específicos sobre consumidores reclamantes. Normalmente são feitas apenas pesquisas através de amostras aleatórias de clientes, o que pode ou não incluir clientes que tiveram algum tipo de conflito com a empresa, o que abre as portas para uma pesquisa dirigida especificamente aos consumidores que registraram queixas junto à empresa sobre os mais diversos assuntos.

As frequentes reclamações de clientes em relação ao atendimento recebido nas Centrais de Atendimento ao Consumidor das mais diversas corporações, o acirramento da concorrência e o processo de globalização da economia estão começando a levar à decisão de implementação de soluções, principalmente frente às reclamações, cada vez mais sofisticadas para esses centros, como, por exemplo, os softwares de gerenciamento do relacionamento com o cliente.

Portanto, este trabalho busca responder ao seguinte problema de pesquisa: como a avaliação dos clientes sobre o modo como a empresa gerencia as suas reclamações impacta na confiança e lealdade do cliente?

Além desta seção introdutória, em que o problema e os objetivos de pesquisa são destacados, a presente pesquisa conta com mais cinco capítulos, os quais serão apresentados na seguinte ordem:

1. Apresentação da empresa.
2. Fundamentação teórica sobre os assuntos pertinentes ao tema, entre eles: Marketing de Serviços, Marketing de Relacionamento, Satisfação, Gerenciamento de Reclamações, Lealdade e Confiança.

3. Procedimentos metodológicos utilizados para atingir os objetivos propostos.
4. Análise dos Dados.
5. Conclusões.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 OBJETIVO PRINCIPAL

- Analisar o impacto do gerenciamento de reclamações na confiança e lealdade dos clientes reclamantes.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Verificar o impacto das avaliações sobre o gerenciamento de reclamações na satisfação do consumidor após a reclamação.
- Verificar o impacto da satisfação pós-reclamação na confiança e na lealdade dos clientes.
- Averiguar a influência das experiências anteriores do consumidor com a empresa na lealdade dos clientes.
- Averiguar a influência dos custos de mudança na lealdade do cliente reclamante.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir são apresentados os principais preceitos teóricos que sustentam este trabalho.

2.1 MARKETING DE SERVIÇOS

Frequentemente, os administradores de empresas de serviços queixam-se da dificuldade para diferenciar os seus serviços dos concorrentes, pois a abertura de mercado para diversos setores de serviços precipitou uma intensa concorrência de preços. Na medida em que os consumidores veem a venda de bens tangíveis como relativamente semelhantes, ou seja, os fornecedores têm padrões de qualidade muito próximos, estão mais preocupados com o preço do que com o fornecedor e, em casos de defeito de fabricação, dificilmente um atendimento personalizado e diferenciado fará diferença. Já no que diz respeito aos bens intangíveis, que é o caso das mais diversas prestações de serviços, isso tende a não acontecer, pois o cliente acaba por perceber a diferença entre os prestadores de serviço e, quando se depara com uma situação não rotineira, de problema junto à empresa, muitas vezes, oferece ao fornecedor uma oportunidade de buscar a recuperação de serviços (BERRY e PARASURAMAN, 1995). Assim, ele proporciona uma excelente chance para a empresa transmitir o compromisso dela em relação a clientes e para reforçar a lealdade destes.

Lovelock e Wright (2002) definem serviço como um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra, podendo estar ligado a um processo físico, mas essencialmente intangível, e são atividades econômicas que criam valor entre as partes, fornecendo benefícios para clientes.

Baker (2005, p. 420) afirma que definições modernas de serviço focalizam o fato de que um serviço em si não produz nenhum resultado tangível, embora possam ser instrumentadas na produção de algum resultado tangível. Rifkin (2001) conceitua serviços como mais amplos nos dias de hoje, considerando que os produtos estão cada vez mais parecidos – é necessário pensar que os produtos agora são como uma plataforma para todo tipo de benefício e serviços com valor agregado.

Admitem Hoffman e Bateson (2002) que a distinção entre bens e serviços nem sempre é perfeitamente clara, na verdade, é muito difícil fornecer um exemplo de um bem puro ou de um serviço puro. Para eles, um bem puro implicaria que os benefícios recebidos pelo cliente

não contivessem elementos fornecidos pelo serviço e, da mesma forma, um serviço puro não conteria bens tangíveis.

Spiller, Plá, Luz e Sá (2004) afirmam também que os serviços são os menos tangíveis que os bens ou mercadorias (o serviço é o resultado de uma ação, de um esforço) e que sua produção e consumo ocorrem simultaneamente; que são inseparáveis de seus produtores; que podem variar bastante em preço e qualidade, dependendo de onde, quando e por quem são prestados; e que não podem ser estocados.

Kotler (2000) caracteriza serviço como “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada”. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto, podendo ser caracterizado em quatro categorias:

- Intangibilidade: os serviços são intangíveis, pois não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de ser comprados. Para reduzir a incerteza do comprador, este procura sinais de qualidade do serviço a partir de informações acerca do lugar, das pessoas, do equipamento, do material de comunicação e do preço. Cabe ao prestador de serviço evidenciar esses sinais de forma a tornar o mais tangível possível seu serviço.
- Inseparabilidade: ao contrário do que ocorre com produtos físicos que são fabricados, estocados, vendidos e posteriormente consumidos, os serviços são primeiramente vendidos, depois produzidos e consumidos ao mesmo tempo. Em serviços, produção e consumo são simultâneos e inseparáveis daqueles que o fornecem, sejam pessoas ou máquinas. A interação fornecedor-cliente é um aspecto especial do marketing de serviço, uma vez que ambos afetam o seu resultado.
- Variabilidade: os serviços são altamente variáveis, sua qualidade depende de quem os proporciona e de quando, onde e como são proporcionados. As empresas de serviços podem tomar várias medidas para garantir o controle da qualidade, como oferecer aos empregados incentivos que enfatizem a qualidade baseados no *feedback* do cliente, verificar a satisfação do cliente através de um sistema de sugestões e queixas, pesquisas com a clientela e comparação com o nível de serviço em outros estabelecimentos semelhantes.
- Percibilidade: os serviços são perecíveis, não podendo ser estocados para venda ou uso futuros. Quando a demanda é constante, o fato dos serviços serem perecíveis não causa maiores problemas, diferentemente de quando a demanda é flutuante. As empresas de serviços podem empregar várias estratégias para produzir uma melhor proporção entre a demanda e a oferta, como a cobrança de preços diferenciados em horários distintos para transferir a demanda dos períodos de pico para os períodos mais ociosos. Em termos de oferta,

podem-se empregar funcionários em tempo parcial para atender a demanda quando o volume aumenta.

Albrecht (1994) também apontou algumas características dos serviços:

- Possuem um grande impacto econômico, mas ainda uma qualidade que deixa muito a desejar.
- Muitas empresas do ramo de serviços mantêm postura defensiva no que se refere à qualidade, mantendo apenas um “setor de reclamações”, sem que exista uma ação conjunta de toda a organização em prol da melhoria contínua.
- Em muitos casos a alta administração apenas percebe a importância do serviço quando realmente consegue relacioná-lo com o impacto nos lucros.
- No ramo de serviços, o tempo que uma empresa tem de mercado pode perturbar a compreensão que ela tem dos seus clientes, uma vez que tende a se acomodar e a apresentar distorções na percepção dos clientes de seu produto.
- Um serviço é resultado psicológico e fundamentalmente pessoal, ao passo que um produto é geralmente “impessoal” quanto a seu impacto sobre o cliente.
- O controle da qualidade é mais difícil quando se trata de um serviço e não de um bem físico, pois no setor de serviços o produto não é um objeto, e sim uma interação em que as pessoas que oferecem o serviço têm um papel fundamental.
- A qualidade no setor de serviços só é possível quando a alta administração acredita na importância da qualidade e age-se de acordo com essa filosofia.
- Em serviços os funcionários precisam estar convencidos da importância da qualidade, pois só assim poderão transmitir essa imagem aos clientes.
- Sistemas, políticas, regras e regulamentos em geral contribuem para uma prestação de serviços medíocre, pois muitas vezes “engessam” a organização, não permitindo que esta satisfaça uma necessidade incomum ou solucione um problema não previsto de um cliente.

Devido ao grande número de prestadores de serviços e havendo uma revolução em andamento nesse segmento, imagina-se que todas as empresas estariam prestando muita atenção na qualidade de seu serviço. Mas, segundo Albrecht (1994), isso está longe de ser verdade. Numa maioria de estabelecimentos a norma é a mediocridade, muitos conseguem sobreviver dando pequena ou nenhuma atenção à experiência do cliente. Deixam a questão da qualidade totalmente ao sabor do acaso e, em consequência disso, obtêm qualidade medíocre.

Em estudos realizados sobre a insatisfação do cliente, foram identificadas sete categorias de fatores de reclamação, denominados como “os sete pecados do serviço” (ALBRECHT, 1994, p. 15-17):

1. Apatia: uma atitude de pouco caso por parte da pessoa responsável pelo contato com o cliente ou uma impressão transmitida ao cliente.
2. Dispensa: procura livrar-se do cliente desprezando sua necessidade ou seu problema, procurando afogar o cliente com algum procedimento padronizado que não resolve o problema, mas livra o responsável pelo serviço de ter de fazer algo especial.
3. Frieza: uma espécie de hostilidade gélida, rispidez, tratamento inamistoso, desatenção ou impaciência.
4. Condescendência: tratar o cliente com uma atitude paternalista.
5. Automatismo: atendimento mecanizado, sem aproximação, com tratamento generalizado e não personalizado.
6. Livro de Regras: colocar as normas da instituição acima da satisfação do cliente, sem qualquer liberdade, por parte do funcionário que presta o serviço, para abrir exceções ou usar o bom senso.
7. Passeio: orientar o cliente a procurar outro departamento.

Segundo Berry e Parasuraman (1995), a qualidade do serviço é a base do Marketing de serviços e a essência da qualidade do serviço é a confiabilidade, manter a promessa de serviço. Empresas que rotineiramente quebram suas promessas, que não são confiáveis, que cometem erros com frequência, acabam perdendo a confiança do cliente, sendo essa confiança o bem mais valioso de uma empresa de serviços.

Lovelock e Wright (2002, p. 14) afirmam que os anos 80 foram marcados pela crescente insatisfação dos clientes com a qualidade dos produtos e serviços, problemas diversos com produtos industrializados e mau atendimento, bem como dificuldades na solução de defeitos e problemas. Com a crescente consciência de que a melhoria da qualidade era fundamental para a competição eficaz e uma questão de sobrevivência, várias organizações têm investido pesado em programas de melhoria da qualidade, bem como visualizado a prestação de serviço pela ótica do cliente.

2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O marketing de relacionamento, também conhecido como *marketing one to one*, ganhou força nos anos 90, tendo como escopo a construção de relações duradouras com clientes e fornecedores. Com o início do processo de privatizações e abertura das portas do país para os investimentos internacionais, principalmente em setores considerados essenciais, como a telefonia fixa, houve também a necessidade de as empresas investirem cada vez mais em estratégias de retenção de clientes e não somente em aquisição.

Leonard Berry, em 1983, introduziu o termo marketing de relacionamento na literatura, mas a natureza relacional dos serviços de marketing já existia antes disso e era representada por termos como interação comprador-vendedor, marketing interativo e ciclo de vida do relacionamento do consumidor, propondo um tripé responsável pelo marketing de relacionamento, sendo a interação o início do processo, o diálogo responsável pela manutenção do relacionamento e o valor agregado, o resultado esperado (GRONROOS, 2000).

Hoje, a tecnologia da informação transformou em realidade a possibilidade de as empresas serem tão eficazes nos relacionamentos quanto os pequenos comerciantes de antigamente. Na década de 80, o diferencial competitivo era a qualidade dos produtos e serviços, e atualmente esses itens são obrigatórios, é impensável uma empresa sobreviver sem qualidade. Inclusive o marketing de relacionamento tem recebido bastante atenção por parte de pesquisadores e profissionais, reforçando cada vez mais a retenção de seus clientes mais rentáveis e o acompanhamento de seu tempo de vida, equilibrando as ações de retenção com as ações de aquisição.

De acordo com Stone, Woodcock e Machtynger (2001), o marketing de relacionamento era, inicialmente, tido como uma disciplina resultante da associação entre marketing de bancos de dados, gestão de contas, prestação de serviços ao cliente, e seu sucesso dependia claramente da tecnologia da informação, através de uma aplicação planejada e sensata.

Conforme McKenna (1993), o marketing de relacionamento pressupõe a interatividade, a conectividade e a criatividade para que o cliente realmente possa ser parte da estratégia da organização no planejamento de produtos e serviços de valor em um processo dinâmico e contínuo, utilizando *feedback* dos consumidores para desenvolver a capacidade dos administradores de terem a intimidade com o mercado, a ponto de poderem prever as reações destes diante mudanças ambientais.

Segundo Kotler (1995), as empresas de maior destaque hoje se empenham para manter seus clientes. Muitos mercados já atingiram a maturidade e não há muitos clientes novos

entrando na maioria das categorias. Nesses mercados, poderia custar cinco vezes mais atrair um novo cliente do que custa manter um cliente atual satisfeito.

Seth e Parvatiyar (1995) afirmam que os consumidores se engajam em relacionamentos com organizações para atingir mais eficiência em seus processos de decisão de compra, para reduzir o volume de informações a serem processadas, para obter maior consistência em suas decisões, para reduzir o risco associado a escolhas futuras e para se enquadrar a normas sociais delimitadas por membros da família, amigos, empregadores e outros.

Kanh (2000) afirma que o marketing de relacionamento é baseado na ideia de estabelecer uma relação de aprendizado com os consumidores, procurando aumentar sua satisfação e minimizar qualquer problema que venha a surgir, pois através de relacionamentos inteligentes a empresa pode aprender as preferências do consumidor e desenvolver confiança.

Jackson (1985) conceitua marketing de relacionamento como orientação a fortes relacionamentos com contas individuais, ou seja, com clientes que agreguem valor. Para Parvatiyar (1994) trata-se de uma orientação que busca desenvolver próximas interações com todas as pontas da relação, desde fornecedores até concorrentes, também objetivando a criação do valor na relação. Já Morgan e Hunt (1994 p. 22) ampliam definitivamente a abrangência desse conceito, afirmando que “marketing de relacionamento refere-se às atividades de marketing direcionadas para estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais bem-sucedidas”.

Schiffman e Kanuk (1997) definiram o objetivo do marketing de relacionamento como a criação de relacionamentos fortes e duradouros com um grupo essencial de clientes, dando ênfase ao desenvolvimento de laços de longo prazo com clientes, fazendo com que eles se sintam bem com a maneira que a empresa interage com eles e permitindo-lhes algum tipo de “contato pessoal” com o negócio.

Dessa maneira, a ideologia do marketing de relacionamento implica uma grande mudança em relação à forma de mensurar o processo, passando da tradicional participação de mercado (*market share*) para a participação do cliente (*share of customer*), ou seja, a fatia que uma empresa tem do total das compras de determinado cliente (PEPPERS e ROGERS, 1997).

Para Vavra (1993 p. 35), “o pós-marketing é uma estratégia de longo prazo, seu objetivo imediato não é simplesmente disparar uma nova compra, mas, em vez disso, assegurar-se de que o cliente adquiriu o produto correto”.

As empresas podem continuar direcionando esforços para a atração de clientes, obviamente, pois isso é uma questão de sobrevivência no mercado, mas não adianta somente

conquistar se não conseguirem mantê-los gerando receita. Portanto devem direcionar seus esforços também para a retenção de clientes e incentivar a criação de relacionamentos de longo prazo.

Os clientes têm hoje uma quantidade cada vez maior de opções de produtos e serviços de alta qualidade, e a tecnologia evoluiu a tal ponto que sua banalização dá-se cada vez mais rapidamente, portanto o foco na retenção de consumidores torna-se cada vez mais decisivo (PEPPERS e ROGERS, 2000).

Conforme Heskett et al. (2002) afirmam, o cliente não compra produtos ou serviços, mas resultados. A qualidade do processo para a oferta de resultados, inclusive a atitude de quem entra em contato direto com os clientes, é importante. Mas nenhuma forma de simpatia, empatia ou brindes irá compensar a incapacidade de resolver o problema.

Segundo pesquisas de Reichheld e Sasser apresentadas no livro de Heskett et al. (2002), as empresas de serviço com níveis altos de fidelidade dos clientes desfrutam também de maior lucratividade, porque seus clientes fiéis tornam-se mais rentáveis com o passar do tempo, inclusive propõem acrescentar mais três itens ao composto de marketing: retenção, vendas relacionadas e referências.

A retenção resulta de relacionamento contínuo e ativo com um cliente, porque os custos envolvidos caem à medida que as expectativas são estabelecidas e os clientes aprendem o processo de prestação de serviços. As vendas relacionadas resultam da venda de novos produtos e serviços a clientes já existentes, ocorrendo devido ao desenvolvimento de confiança, transformando qualquer interação em rápidas e diretas, ocasionando uma tendência de aumento das margens porque os clientes anteriormente satisfeitos tendem a ser menos sensíveis a preços. Já as referências, pois em serviços os potenciais clientes apresentam níveis elevados de risco percebido, podem ser suavizadas pelas recomendações de amigos (HESKETT et al., 2002).

2.3 SATISFAÇÃO

Em face do cenário altamente competitivo, as empresas estão buscando a excelência em seus produtos e serviços cada vez com mais ênfase, gerando cada vez mais estudos de pesquisadores, sob as mais diversas óticas. A literatura a respeito da satisfação afirma que a satisfação vem sendo considerada como um conceito central nos pensamentos e práticas de Marketing.

Oliver (1997) contribui com a percepção da satisfação como uma experiência individual do consumidor, refletindo uma predisposição positiva para se tornar fiel à empresa, o que gera maior lucratividade e estabilidade das estruturas políticas e econômicas para seus negócios.

Segundo Zeithaml (2003), a satisfação pode ser definida como a avaliação feita pelo cliente com respeito a um produto ou serviço, em relação ao atendimento ou não das necessidades e expectativas do próprio cliente. A falha em ir ao encontro das necessidades e expectativas dos clientes é pressuposta como causadora da insatisfação com o produto ou serviço. Kotler (2000, p. 58) define satisfação como “a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador”.

Segundo Vavra (1993), a habilidade de uma empresa satisfazer seus clientes é muito importante. Devido à importância de satisfazer clientes, é muito importante ter um programa de mensuração de satisfação estabelecido para monitorar objetivamente como a organização está procedendo. E, para Kotler (1995, p. 394),

a satisfação do cliente com uma compra depende do desempenho do produto com relação às suas expectativas, um cliente pode ter vários níveis de satisfação. Se o desempenho ficar abaixo dessa expectativa, o cliente ficará insatisfeito. Se o produto preencher as expectativas, ele ficará satisfeito. Se o produto exceder essas expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado.

Essa é a base para a Teoria da Desconfirmação de Expectativas, que é a mais utilizada quando se procura explicar a formação da satisfação (MOWEN e MINOR, 1998).

A proximidade com os clientes representa que a empresa está no caminho para a vantagem competitiva. É preciso que as necessidades e expectativas dos clientes sejam o padrão em relação ao qual a organização mede seus esforços e ações. Os clientes quando notam que suas expectativas estão sendo superadas, ficam encantados e provavelmente respondem com sentimentos de fidelidade.

Conforme afirmam Albrecht e Bradford (1992), é preciso estar sempre tomando o pulso dos clientes, porque suas expectativas estão sempre mudando, assim como constantemente ocorrem variações nas condições econômicas e nas necessidades do mercado. Além disso, a avaliação sistemática da satisfação do cliente em relação aos serviços prestados poderá evitar futuras insatisfações, evitando-se eventuais falhas (COBRA, 1993).

A medição da satisfação dos consumidores através das pesquisas permite a construção dessa relação, tornando-se, dessa forma, um importante meio para a conquista de uma

vantagem competitiva. Segundo Porter (1992), a melhor vantagem competitiva normalmente advém de duas fontes: a busca de satisfação e relacionamento a longo prazo com os consumidores e a superação dos concorrentes.

É comum ver-se empresas comemorando índices de satisfação de seus clientes dentro das médias do mercado, ou, às vezes, acima. Por outro lado, raramente veem-se empresas comemorando baixos índices e indicadores de satisfação de clientes que reclamaram dos serviços prestados. Segundo Lowenstein (1995), os índices de satisfação tendem a apresentar uma correlação com a retenção de clientes, apesar de, em algumas indústrias, haver pouca ou nenhuma correlação entre esses fatores. Portanto, esses índices devem ser monitorados constantemente, pois em segmentos altamente competitivos uma empresa pode acabar fechando seu balancete mensal com decréscimo em sua carteira de clientes.

As pesquisas sobre satisfação dos consumidores tiveram seu início em meados dos anos 70, através dos trabalhos pioneiros de Ralph Day e de Keith Hunt, desenvolvidos nos EUA e Canadá. Esses estudos situam-se numa perspectiva de diagnóstico do funcionamento dos mercados, com o objetivo de auxiliar na formação de políticas federais de regulamentação no âmbito do consumo, bem como no contexto do surgimento dos movimentos de defesa do consumidor (EVRARD, 1993; BELK, 1998).

A partir da década de 80 é que realmente ocorreram progressos com relação ao tema satisfação de consumidores. A satisfação começou a ser vista pelas empresas como variável-chave nos comportamentos posteriores à compra-recompra, lealdade e propaganda boca a boca, entre outros (EVRARD, 1993).

Segundo Kotler (1995), além de construir um sólido relacionamento com seus parceiros da cadeia de suprimento, as empresas hoje devem trabalhar para criar vínculos mais fortes com seus clientes finais. No passado, muitas empresas achavam que seus clientes eram eternos. Muitas vezes, o cliente não tinha muita escolha de fornecedores, ou outros fornecedores eram igualmente medíocres na qualidade e no serviço, ou o mercado crescia tão rápido que a empresa não precisava se preocupar em satisfazer plenamente os clientes. Podia perder cem clientes por semana, mas ganhava outros cem e continuava considerando satisfatórias as suas vendas. Atualmente, as empresas, tendo em vista o crescimento e a maturação dos mercados, não podem mais se dar a este luxo e devem investir maciçamente em ferramentas de marketing de relacionamento e na busca da satisfação e lealdade de seus clientes.

Entretanto, se o conceito de satisfação tem sido explorado por pesquisadores e praticantes, que vêm buscando descobrir as suas várias facetas, não se pode dizer o mesmo

dos estudos sobre insatisfação. Muito pouca atenção tem sido dispensada ao comportamento do consumidor pós-insatisfação, aos fatores que influenciam nesse comportamento e em que circunstâncias este tem ocorrido (SANTOS, 1996).

Segundo Santos (1996), alguns estudos desenvolvidos, tais como os de Day e Landon (1977), La Barbera e Mazursky (1983), Richins (1983) e Singh (1988), comprovam a importância do tema, incluindo entre as respostas potenciais dos consumidores insatisfeitos, sua mudança de marca ou loja, reclamações ao fabricante ou a órgãos de defesa do consumidor e a comunicação boca a boca, em que o consumidor comenta com outras pessoas sobre a sua insatisfação.

O presente trabalho é focalizado nas consequências das queixas feitas diretamente à empresa fornecedora de serviços. Essa resposta dá origem ao processo de reclamação que permite que a empresa tente recuperar a satisfação do cliente nos serviços prestados (SANTOS, 2001).

2.4 GERENCIAMENTO DE RECLAMAÇÕES

Kotler e Armstrong (1995) relatam que as empresas dos Estados Unidos foram alvo de movimentos organizados de consumidores em três ocasiões. O primeiro ocorreu no início do século, motivado por elevação de preços, pelas denúncias de Upton Sinclair sobre as condições do setor de carnes e pelo escândalo no setor de medicamentos. O segundo movimento começou em meados de 1930 e foi gerado pela reviravolta nos preços para o consumidor durante a grande depressão e por outro escândalo no setor de medicamentos. O terceiro movimento começou nos anos 60: os consumidores estavam mais bem informados, os produtos haviam se tornado mais complexos e perigosos, os norte-americanos estavam insatisfeitos com as instituições e, conseqüentemente, esta insatisfação levou os consumidores a registrarem um maior número de reclamações.

Segundo Santos e Rossi (2002), o gerenciamento de reclamações é um canal de comunicação, em que o consumidor tem a possibilidade de registrar uma queixa sobre seus produtos, processos e serviços e dá-se principalmente no período pós-compra, ou seja, após o uso ou experiência de compra.

O crescimento do interesse pela insatisfação do consumidor no Brasil deu-se principalmente pela aprovação do Código de Defesa do Consumidor no início dos anos 90, seguindo uma tendência internacional, o qual passou a reger especificamente as relações de consumo, reconhecendo os direitos básicos do consumidor e normatizando, principalmente, a

responsabilidade civil dos fornecedores de produtos e serviços. Entretanto, apesar do crescimento do interesse acadêmico e econômico sobre a referida área de atuação, o consumidor brasileiro ainda demonstra baixa procura aos órgãos de proteção ao consumidor (SANTOS, 2001).

As empresas que colocam à disposição dos clientes o serviço dos números 0800 estão abrindo um canal direto em que é possível o esclarecimento de dúvidas sobre seus produtos e serviços, assim como o tratamento de reclamações, permitindo inúmeras possibilidades de comunicações com seus clientes, mas torna-se imprescindível que seja adequado à demanda de ligações, pois ao invés de incentivar e auxiliar na criação de um relacionamento duradouro pode acarretar uma insatisfação ou até uma desconexão.

O conceito de um serviço adequado deve permear toda a organização. A orientação ao cliente deve ser perseguida pela alta direção e não somente pelos “Call Centers”. Segundo Gronroos (1995), a estrutura organizacional de muitas empresas não consegue dar suporte a operações de serviço de alta qualidade e orientadas ao cliente, pois as pessoas de contato frequentemente, estão distantes umas das outras, e as decisões relativas, até mesmo os menores detalhes, são tomadas longe demais do local onde se dá o contato, trazendo um impacto negativo sobre o serviço percebido.

O treinamento periódico torna-se cada vez mais essencial nos centros de relacionamento, pois a alta rotatividade dos atendentes, processos mal escritos, alta demanda e salários baixos refletem em funcionários despreparados, os quais não saberão conduzir da melhor forma uma situação de atrito. Normalmente presos a *scripts* de atendimento e a processos engessados, os atendentes veem-se pressionados a seguir os protocolos, tornando o atendimento “robotizado” e sem personalização, situações estas que podem acarretar o fim do relacionamento. Segundo Vavra (1993),

para um crescente número de empresas bem-sucedidas, as linhas 0800 têm se tornado meio de escolha para contato com seus clientes, orientadas pela filosofia de tornar o mais acessível possível aos clientes e nunca fazê-los pagar pelos serviços de pós-venda.

Para Barlow e Moller (1996) as reclamações constituem um dos principais meios de comunicação direta com os clientes, e o interesse por essa área de atuação tem crescido rapidamente, situando-se hoje entre os mais populares em todo o mundo. A partir de uma pesquisa realizada por esses autores (1996), pode-se perceber que a quantidade de artigos desde 1981, mencionando reclamações de clientes nos diferentes segmentos da indústria e comércio, o que aumentou vertiginosamente a partir dos anos 90.

Segundo Peters (1987), as empresas que ouvem seus clientes com mais atenção, ou seja, estão atentas à retroalimentação que uma reclamação ou um *feedback* podem oferecer, tendem a ter mais condições de sobrevivência no mercado, pois com a movimentação rápida da concorrência são necessárias atenção e velocidade de resposta às demandas dos clientes.

A inabilidade para a recuperação de clientes insatisfeitos e uma política de reclamações ineficiente podem gerar uma reação em cadeia negativa, levando ao decréscimo na qualidade de produtos e serviços, assim como a um maior risco no mercado. Estabelecida em sua forma mais danosa, a má administração de reclamações começa com clientes insatisfeitos e termina com os clientes e a empresa, cada um alimentando as atitudes negativas do outro. Eis a sequência (BARLOW e MOLLER, 1996):

1. Os clientes saem da empresa insatisfeitos e tornam-se embaixadores da insatisfação, os quais irão expressar sua irritação às pessoas que conhecem.
2. O público começa a identificar a empresa como um lugar onde não adianta reclamar porque nada irá acontecer se você o fizer.
3. Os clientes param de reclamar e a empresa perde as oportunidades de descobrir o que pode fazer para melhorar os produtos ou serviços e satisfazer as necessidades dos clientes.
4. Produtos e serviços, portanto, não melhoram, levando os clientes à insatisfação ainda maior.
5. Os clientes que continuam prestigiando o fazem somente pelos menores preços, e a empresa vê-se obrigada a praticá-los para continuar competitiva. Os clientes que chegam já vêm sabendo que a qualidade dos produtos e serviços será mínima.
6. Os empregados não se sentem bem ajudando clientes mal-humorados. De fato, os empregados poderão começar a insultar os clientes.
7. Os empregados sentem cada vez mais que têm “apenas um emprego”, e não muito bom. Os que puderem encontrar ocupação em outro lugar vão sair, privando a empresa de sua experiência e conhecimentos. Os empregados que ficam são menos motivados e menos capazes para conquistar a confiança e a lealdade dos clientes.

E tudo isso leva mais clientes a deixarem a empresa, insatisfeitos e contando a todos que encontram o que acham. Não vão cobrar um tostão por essa propaganda, e com isso é iniciada uma nova volta na espiral do declínio.

Segundo Berry e Parasuraman (1995), quando ocorre um problema em um serviço, a confiança do cliente pode ficar abalada, mas não desmoronará, a não ser sob duas condições:

1. O problema reforça o padrão recorrente de falhas anteriores.

2. O esforço de recuperação não satisfaz o cliente, piorando, em vez de corrigir a falha.

A primeira condição implica sérios problemas com a confiabilidade do serviço, pois a confiabilidade é a coisa mais importante para os clientes e constitui o âmago da excelência do marketing de serviços. Pouca coisa importa mais para o cliente quando o serviço de uma empresa está constantemente infestado de problemas. Quando um problema no serviço é seguido de um esforço fraco de recuperação, segunda condição mencionada anteriormente, a empresa falha duas vezes, criando o chamado “duplo afastamento” das expectativas do cliente.

Os momentos em que o cliente reclama a uma empresa, sobre uma má prestação de serviços ou um defeito em um bem durável, às vezes vêm carregados de desconfiança para com o fornecedor. A reclamação, nesse sentido, deve ser encarada como uma oportunidade para o fortalecimento da relação, desde que interessante para ambas as partes, pois no ato da queixa o cliente está extremamente atento para as atitudes e ações que a empresa irá tomar para sanar ou pelo menos minimizar o impacto de um serviço prestado de forma não excelente e conforme as expectativas dele.

2.4.1 Teoria da Justiça e gerenciamento de reclamações

Na dinâmica relacional, a capacidade de cumprir promessas tem um papel de extrema relevância, pois, segundo Morgan e Hunt (1994, p. 23-24), a confiança pode ser evidenciada em um relacionamento quando “uma das partes acredita na integridade e dignidade do outro parceiro da troca”. Afirmam, inclusive, que o comprometimento e a confiança, quando combinados em um relacionamento, produzem resultados que “conduzem à eficiência, à produtividade e à eficácia”. Resumidamente, significa que essa união promove comportamentos cooperativos que são fundamentais ao sucesso dos relacionamentos existentes entre organizações e consumidores.

Nesse contexto, a recuperação de serviços é de fundamental importância para criar vínculos mais fortes com o cliente insatisfeito, pois a empresa tem, nesse momento, a oportunidade superar as expectativas do cliente, demonstrando confiabilidade.

Shiffman e Kanuk (2000, p. 457) destacam que, além de uma legislação que lhes proteja, os consumidores precisam de informação e educação, para que possam tomar decisões criteriosas. Cada vez mais, os legisladores e defensores do consumidor, cientes de

que não podem proteger os consumidores contra todos os abusos de marketing, reconhecem que a melhor defesa do consumidor é um melhor conhecimento do produto.

Segundo Barlow e Moller (1996), a partir da valorização do cliente e da análise do relacionamento empresa-cliente, constatou-se que as “reclamações” fazem parte de um canal de comunicação direta dos clientes com as empresas, ou seja, um *feedback* do cliente com relação aos produtos e serviços oferecidos pelas organizações, em que saber recuperar esses clientes insatisfeitos e transformá-los em clientes satisfeitos, é uma preocupação crescente nas organizações, popularizando mundialmente o assunto.

Com base na teoria da Justiça, Blodgett, Hill e Tax (1997) argumentam que, compreendendo o impacto de cada dimensão de justiça no comportamento pós-reclamação, as empresas podem estar aptas a focar mais precisamente os aspectos críticos do gerenciamento de reclamações.

Segundo Santos (2001) a teoria da justiça, através da teoria da equidade, reforça que os indivíduos envolvidos em transações comparam seus *inputs* e resultados obtidos na transação com a razão (*input/resultado*) obtida pelo parceiro, para determinar o grau no qual a transação é justa. Quando a comparação leva a um resultado desfavorável existe a inequidade.

A teoria da justiça tem servido como uma base consistente para análise do gerenciamento de reclamações de uma empresa (SANTOS, 2001). Todas as interações de um cliente durante um processo de atrito com a empresa podem ser avaliadas a partir da teoria da justiça e suas três dimensões. São elas: justiça distributiva, justiça interpessoal e justiça processual.

Blodgett, Hill e Tax (1997) examinaram os efeitos da justiça no comportamento pós-reclamação em suas três dimensões, processual, distributiva e interpessoal, na intenção de recompra e intenções boca a boca dos reclamantes, concluindo que mesmo se o varejista tiver políticas liberais de recompensa, o resultado final da reclamação do cliente pode ser um desastre se o funcionário agir agressivamente, afirmando que os varejistas que focam aspectos interpessoais têm maiores chances de construir relacionamentos de longo prazo.

2.4.1.1 Justiça distributiva

No gerenciamento de reclamações, a ideia de distribuição tem papel importante no relacionamento cliente-empresa, pois é vista pelo cliente como benefícios tangíveis oferecidos pela empresa ao reclamante, como, por exemplo, os *soft benefits* (benefícios oferecidos ao

cliente, como brindes da marca, flores, convites para eventos, etc.), substituição do bem danificado ou até mesmo o dinheiro de volta.

Conforme Santos (2001) nos estudos sobre a insatisfação dos consumidores, com a utilização da teoria da justiça, existem pesquisas orientadas quase que exclusivamente ao impacto da equidade da distribuição nos sentimentos de satisfação do consumidor com o processo de reclamação. Os estudos descritivos, enfatizando como as empresas respondem às reclamações dos consumidores e como estes avaliam tais respostas, podem ser considerados pioneiros na investigação sobre justiça distributiva.

2.4.1.2 Justiça processual

Conforme Santos (2001), os estudos sobre os procedimentos utilizados durante o episódio de reclamações têm examinado seis dimensões da justiça processual. São elas:

1. O controle da decisão: o *empowerment* dos empregados que trabalham com consumidores, isto é, a autoridade que lhes é investida para responder às reclamações.
2. O controle do processo: o senso de controle sob o processo de gerenciamento da reclamação.
3. A acessibilidade: a facilidade de se iniciar um processo de reclamação, ou seja, o oferecimento de canais adequados para que isso ocorra.
4. A flexibilidade: como os empregados do atendimento lidam com os procedimentos estabelecidos pela empresa, ou seja, se seguem os processos ao pé da letra, preocupando-se ou não com a satisfação do cliente.
5. A velocidade da resposta: quanto tempo a empresa demora no atendimento às demandas dos clientes, pois em processo reclamatório o cliente tende a exigir uma solução rápida e apropriada para sua insatisfação.
6. A aceitação da responsabilidade: quando a empresa assume a responsabilidade pelo erro ou má prestação do serviço.

Segundo Barlow e Moller (1996, p. 182-183), “se apenas os gerentes forem autorizados a abrir exceções, os empregados do atendimento estarão em posição de não ser tão receptivos às reclamações e terem que acionar os gerentes para atender às solicitações dos clientes que implicarem desvios de políticas, mesmo que pequenos”.

2.4.1.3 Justiça interpessoal

Segundo Santos (2001), a justiça interpessoal tem papel relevante no contexto do gerenciamento de reclamações. O tratamento interpessoal, ou seja, a honestidade, a cortesia, a explicação, o esforço, a empatia e o pedido de desculpas são fatores decisivos no processo de novas intenções de compra. A maneira que a empresa conduz os aspectos citados pode influenciar, por exemplo, em uma propaganda boca a boca.

Tax et al. (1998) ressalta que, apesar da literatura de justiça interpessoal ser ainda limitada, já existem fortes evidências de que o tratamento pessoal, em situações de conflito, influencia as avaliações do indivíduo sobre a justiça na transação, assim como subsequentes comportamentos. Vários elementos têm sido identificados como centrais para a justiça interpessoal. De maneira geral, em encontros em que os consumidores interagem com os funcionários da empresa de forma mais intensiva (por exemplo, no gerenciamento de reclamações), aspectos interpessoais, tais como a cortesia e a simpatia, por certo, contribuem para a satisfação do consumidor com os serviços prestados pela empresa.

2.5 CONFIANÇA

As empresas que pretendem continuar atuando, independentemente do ramo, precisam investir em uma excelente recuperação de serviços objetivando a construção de vínculos mais fortes com seus clientes, pois a alta competição, tanto em preços como no aumento contínuo na qualidade, faz com que os clientes pensem muito antes de optar por um ou outro fornecedor. Portanto, a credibilidade do fornecedor e a confiança do cliente tornaram-se fatores cruciais nas decisões de compra dos consumidores.

Segundo Mariz (2002), a confiança é fenômeno de alta complexidade teórica. Não é porque as relações interorganizacionais cabem “apenas a certos indivíduos” que a confiança que se diz existir entre as organizações será originada, em grande parte, da qualidade da confiança mútua existente entre eles. Nas relações sociais, em geral, como nas interorganizacionais, tão importante quanto esta confiança desenvolvida nos contatos face a face é a confiança depositada em sistemas abstratos (GIDDENS, LANE e SYDOW *apud* MARIZ, 2002).

Segundo Kramer (1999), a confiança é fenômeno frágil, mais fácil de destruir do que construir, motivado por fatores cognitivos que contribuem para a assimetria no processo de construção de confiança e no processo de destruição de confiança. Eventos negativos são mais

severamente julgados que eventos positivos de mesma magnitude. Confiança é definida como “a expectativa generalizada mantida por um indivíduo ou um grupo de que a palavra, promessa, verbal ou escrita, de outro indivíduo ou grupo pode ser confiada” (ROTTER, 1967, p. 651, *apud* BREI, 2001, p. 29).

Morgan e Hunt (1994, p. 23) conceituam confiança como “existindo quando uma parte tem confiança na integridade e confiabilidade de um parceiro comercial” e opinam que a confiança surge e se mantém em um relacionamento quando ocorre um bom nível de comunicação de qualidade entre as partes envolvidas, quando os valores de ambas se assemelham e se tenta evitar que quaisquer comportamentos ou ações possam prejudicar qualquer das partes envolvidas.

Nesse sentido Santos (2001, p. 62) ressalta que “pesquisadores têm enfatizado o papel crucial da confiança em promover trocas relacionais (Nooteboom et al., 1997; Berry, 1995; Kumar, 1996)”. Berry (1995, p. 242) chega a afirmar que é “a inerente natureza dos serviços, juntamente com a abundante confiança como talvez a ferramenta mais poderosa do marketing de relacionamento disponível para uma empresa” (*apud* SANTOS, 2001, p. 62).

Conforme Barlow e Moller (1996, p. 87), “exceder as expectativas do cliente, seja durante a venda inicial ou quando uma reclamação for registrada, cria confiança entre compradores e vendedores. Isso é particularmente verdadeiro em relacionamentos entre profissionais e seus clientes”. Ou seja, se as pessoas estiverem satisfeitas com a forma como são tratadas pelos seus fornecedores, uma relação de confiança se estabelece, desenvolvendo a lealdade dos clientes.

Berry e Parasumaran (1995) afirmam que a base para a excelência do marketing de serviços é a confiança, para conseguir uma diferenciação competitiva e construir uma reputação pelo serviço. A confiabilidade do consumidor é fator primordial, pois além de proporcionar diversos benefícios significativos, como índices maiores na retenção de clientes atuais e menores esforços na necessidade de conquistar novos clientes, pode aumentar o volume de negócios com os clientes atuais e uma comunicação boca a boca favorável, promovendo a oportunidade de cobrar um preço mais alto pelos serviços.

Segundo Adizes (1991),

se ambos os lados pudessem desenvolver confiança e respeito mútuos, isso seria benéfico para todos. Quando você confia, você se importa, e quando se importa escuta, e quando escuta, você aprende. O resultado final é uma relação simbiótica sinérgica.

Lewicki e Bunker *apud* Maguire et al. (2001) distinguem três tipos de manifestação de confiança: calculista, cognitiva e identificadora, que se desenvolvem sequencialmente.

a) Confiança Calculista

Constituída da expectativa de que as ações do outro serão mais benéficas do que prejudiciais. Ela é própria de quem avalia que recompensas pela adoção e manutenção de determinado comportamento são maiores do que as punições. Nessa forma de confiança, os atores podem ser considerados racionais e agem em função dos seus interesses individuais. Esse tipo de comportamento costuma ser induzido por instrumentos como contratos que ditam expectativas e obrigações, sendo resultado de cálculo realizado na organização sobre os riscos da relação com outra organização, portanto entre sistemas abstratos, confundindo-se com controle coercitivo ou remunerativo.

b) Confiança cognitiva

Baseia-se na capacidade de prever o comportamento de outra parte, acontecendo quando se observa um padrão consistente no comportamento de outro e se acredita que será repetido. É fundamentada no conhecimento da outra parte, que acontece através das observações e experiências com a outra pessoa. Assim a confiança é criada pela consistência e coerência do outro, não precisando de recompensa e penalidades.

c) Confiança identificadora

Considerada a forma mais elevada da confiança, baseia-se em necessidades, preferências e modos de pensamento comuns, fazendo com que as partes não apenas se conheçam e se identifiquem, mas compreendam inclusive o que é necessário fazer para manter a confiança da outra (LEWICK e BUNKER *apud* MARIZ, 2002).

Sirdeshmuch et al. (2002) encontraram que a confiança do consumidor em situações de prestação de serviços é desenvolvida em duas fases principais e distintas: os funcionários e as políticas e as práticas gerenciais. A confiabilidade nos funcionários é desenvolvida pelos seus comportamentos durante a prestação do serviço; já a avaliação das políticas e práticas gerenciais é baseada nas políticas e práticas adotadas em cada troca.

2.6 LEALDADE

Há inúmeras definições de lealdade na literatura. Reichheld (1996) considera a lealdade como um sistema estratégico, envolvendo além da lealdade do consumidor, a lealdade dos funcionários e a lealdade dos investidores, não sendo possível manter um cliente leal, sem funcionários leais; este grupo não seria possível manter sem um grupo de investidores leais, os quais dependem muito da lealdade do cliente e dos funcionários. Shiffman e Kanuk (2000, p. 462) definem lealdade como “uma preferência constante e/ou compra de uma categoria de produto ou serviço”.

Oliver (1999) afirma que a fidelidade ou lealdade do consumidor pode ser entendida como um profundo comprometimento do consumidor em continuar consumindo ou comprando de um mesmo fornecedor, ocasionando a recompra de uma mesma marca, apesar de influências situacionais e esforços de marketing que poderiam causar o comportamento de troca, considerando que a satisfação e a fidelidade estão fortemente relacionadas, porém por meio de uma relação assimétrica. Consumidores leais geralmente são consumidores satisfeitos, mas a satisfação nem sempre se converte em fidelidade, sendo a satisfação apresentada como um antecedente da fidelidade – contudo, ela só leva a esse estado na presença de outros fatores.

Kotler (2000) também considera positiva a relação entre a fidelidade e a satisfação, pois quanto maior sua satisfação menor sua propensão em mudar para a concorrência até chegar ao grau máximo de satisfação, chamado de encantamento, que o levará a ser fiel à empresa.

Uma das definições mais utilizadas, lealdade é descrita por Oliver (1997, p. 392) como

a existência de um comprometimento profundo em comprar ou utilizar novamente um produto ou serviço consistentemente, no futuro, e, assim, causar compras repetidas da mesma marca ou da mesma empresa, apesar das influências situacionais e esforços de marketing terem o potencial de causar comportamento de mudança (*apud* SANTOS, 2001, p. 70).

Segundo Sheth e Parvatiyar (1995) os consumidores possuem preferência em comprar os mesmos produtos e serviços e ir às mesmas lojas. Estima-se, inclusive, que 90% das vezes os consumidores vão aos mesmos supermercados ou Shopping Centers para adquirir produtos e serviços. Acreditam que consumidores fiéis geram maiores rendimentos durante um período maior de tempo.

Segundo Churchill & Peter (2000), graças, em parte, aos esforços de profissionais de marketing para oferecer serviços antes e depois de uma compra, os compradores

organizacionais muitas vezes mantêm relacionamentos estáveis e duradouros com seus fornecedores, sendo essa característica de interações comprador-vendedor conhecida como lealdade de fonte. Fazer negócios repetidamente com os mesmos fornecedores limita a busca de alternativas, de forma que, algumas vezes, o comprador pode perder a melhor opção. Porém, a lealdade tem benefícios potenciais que incluem uma melhor comunicação com os fornecedores, produtos mais bem adaptados às necessidades do cliente e status preferencial junto ao fornecedor em caso de escassez de produtos.

Um cliente torna-se fiel quando suas expectativas são atendidas na compra de determinado produto ou serviço. Assim, muitas vezes, mesmo pagando mais caro pelo produto ou serviço, ele percebe o valor agregado ao produto. Porém, Oliver (1999) enfatiza que “a satisfação é um passo necessário para a formação da lealdade, mas que apenas a satisfação não garante que o consumidor será leal à empresa ou à marca”.

Quando há o surgimento de uma intenção de compra, o cliente satisfeito tende a recorrer à empresa que o satisfez anteriormente, pois suas experiências anteriores, incluindo o atendimento recebido no pós-venda, irão influenciar diretamente na decisão de recompra, que provavelmente será baseada na confiança angariada em uma excelente prestação de serviços.

Berry e Parasuraman (1995, p. 91-92) sugerem uma lista de verificação de atividades para promover a lealdade dos cliente através de uma boa administração e da superação das expectativas:

1. Nós lutamos para apresentar um quadro realista de nossos serviços para nossos clientes?
2. Fazer bem o serviço da primeira vez é prioridade máxima em nossa empresa?
3. Nós nos comunicamos de maneira eficiente com nossos clientes?
4. Surpreendemos os clientes durante o processo de realização do serviço?
5. Os nossos empregados encaram os problemas do serviço como oportunidades para impressionar os clientes?
6. Estamos sempre avaliando e melhorando o nosso desempenho em relação às expectativas dos clientes?

Para Lowenstein (1997), lealdade do consumidor pode ser a estratégia objetiva mais desejada por algumas indústrias e, quando todas as empresas direcionarem seus esforços em reter seus consumidores e otimizar seu valor, então estarão gerando um longo relacionamento com estes, relacionamento que, a longo prazo, será um negócio lucrativo para ambos os lados.

3. METODOLOGIA

A seguir serão examinados aspectos relativos ao método de pesquisa. Especificamente serão apresentados: desenho de pesquisa, procedimentos de amostragem e de coleta de dados, operacionalização das variáveis e procedimentos de análise dos dados. Além desses tópicos, será feita uma breve descrição da empresa GVT, cujos clientes são sujeitos deste estudo.

3.1 DESENHO DA PESQUISA

Para atingir os objetivos propostos no presente trabalho, foi realizado um estudo descritivo de corte transversal com clientes (pessoas físicas) da GVT que nos últimos três meses registraram reclamações em sua central de atendimento, via telefone, e-mail, correio ou pessoalmente.

Segundo Gil (1999), as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Algumas pesquisas descritivas vão além de uma simples identificação da relação entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação.

Singh afirma que:

estudos de corte transversal são adequados para lidar com dados baseados na memória do respondente. Essa característica é relevante à medida que a maioria das pesquisas sobre o comportamento de reclamação conta com a lembrança dos respondentes sobre o incidente de reclamação, permitindo que um grande número de variáveis seja diretamente mensurada e examinada (*apud* SANTOS, 2001, p. 84).

No entanto, uma limitação desse tipo de estudo diz respeito justamente aos problemas associados à perda de memória. Em consequência disso, neste trabalho foram selecionados apenas casos ocorridos dentro de um período de três meses. Além disso, um estudo de corte descrito permite a inferência de associações entre variáveis, o que está sendo objetivado neste trabalho. Sendo assim, essa abordagem pode ser considerada apropriada.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

As informações deste capítulo foram retiradas de documentos da empresa e conhecimento pessoal do autor desse trabalho junto à empresa GVT.

A GVT é uma prestadora de serviços de telecomunicações, e dentre seus principais serviços estão os de banda larga de alta velocidade, internet, multimídia, Voz sobre IP (Voip),

transmissão de dados, oferecendo um portfólio diversificado de produtos e soluções avançadas para telefonia fixa convencional; e, para o mercado corporativo, através das marcas GVT, POP e VONO, oferecem soluções diretamente aos usuários finais.

A GVT conta hoje com 2800 funcionários em sua área de atuação, com aproximadamente 500 funcionários na Diretoria de Serviços ao Cliente, cuja central de atendimento está localizada em Maringá, no estado do Paraná, tendo uma célula específica de relacionamento para tratamento de reclamações, as quais são registradas pelos operadores em primeiro nível – e caso não seja resolvida no primeiro contato, sendo esse o principal objetivo, ela é direcionada para uma equipe mais especializada, hoje composta por 18 assistentes de retaguarda, uma célula de retenção com aproximadamente 50 pessoas, e também uma equipe de ouvidoria com seis pessoas, a qual se reporta diretamente à vice-presidência da empresa, garantindo relevância e eficácia aos processos e a devida retroalimentação da empresa.

A empresa criou Programas de Relacionamento para proporcionar maior adesão e utilização dos serviços, reduzir o *churn*, aumentar o envolvimento do cliente com a empresa e fortalecer a marca GVT.

Além desse programa, a GVT possui outras formas de manter contato com seus clientes. Um deles é a Central de Atendimento própria. Algumas das ações dessa central são:

1. *Welcome Call* – Contato ativo, 48 horas após ativação do serviço. Nesse contato, busca-se apresentar todas as facilidades e serviços disponíveis e retorno sobre a abordagem de venda.
2. *First Bill Call* – Trata-se de um contato após o primeiro faturamento, objetivando ouvir o cliente, checar se o que foi negociado realmente foi entregue, se ele recebeu a fatura corretamente, esclarecer dúvidas e apresentar novos serviços, buscando entender as necessidades dos clientes.
3. Pesquisa URA (Unidade de Resposta Audível) – Cada operador realiza uma pesquisa com parte dos clientes atendidos por ele diariamente, transferindo-o para a URA, onde ele responde a algumas perguntas sobre o atendimento recebido, e os que avaliam negativamente recebem um contato posterior para avaliar os motivos e corrigir as causas dessa insatisfação.
4. *Call Back* – Clientes que ligam para a Central de Relacionamento e abandonam sua ligação na espera do atendimento recebem uma ligação posterior, com um pedido de desculpas e fornecendo o atendimento esperado.
5. Gerenciamento de Reclamações – Tratamento das reclamações/problemas, finalizando com um retorno para o cliente com a solução ou esclarecimento com prazos preestabelecidos.

6. Retenção Preventiva – Após uma avaliação estatística da propensão à desconexão, é realizada uma ligação ativa, para avaliar a situação do relacionamento, buscando a melhor alternativa para ele, esclarecendo eventuais dúvidas e buscando surpreender o cliente.
7. Retenção – Equipe especializada em buscar a não dissolução do relacionamento, entendendo as expectativas e buscando satisfazê-las.

Também existe a preocupação do atendimento nos canais de distribuição, onde os vendedores são treinados. Hoje, em torno de 70% das vendas do varejo GVT são oriundas de ações de Telemarketing, estratégia esta que permite treinamentos e reciclagens periódicas, um controle de qualidade mais efetivo, bem como maior velocidade de adequação, frente às constantes mudanças nesse mercado.

3.3 PROCEDIMENTO DE AMOSTRAGEM E COLETA DE DADOS

A amostra desta pesquisa foi aleatória e composta por 200 consumidores, que tenham feito uma reclamação para a GVT dentro dos últimos três meses, de um público total de aproximadamente 7.000 reclamações efetuadas por telefone em três meses. Além disso, para garantir a aleatoriedade da amostra, foi efetuado um sorteio de 400 nomes antes da abordagem e após duas tentativas sem sucesso, o entrevistador foi orientado a passar para o próximo nome. As entrevistas foram feitas exclusivamente pelo telefone, devido aos altos custos envolvidos na realização de entrevistas pessoais ou pelo correio e também porque se acredita que este é um método adequado para a coleta as informações desejadas.

A equipe de entrevistadores recebeu treinamento adequado, tanto para a abordagem quanto para esclarecimento de eventuais dúvidas dos entrevistados, fazendo-se necessário um treinamento sobre as questões e o que elas significavam, bem como qual era o objetivo das entrevistas. Optou-se por apenas três entrevistadores, pois haveria dificuldades em monitorá-los para garantir a qualidade das entrevistas, já que os questionários eram impressos.

Após esse treinamento, iniciou-se o pré-teste com 20 clientes para examinar a adequação do instrumento de coleta de dados à amostra pretendida, entrevistas estas que o autor do trabalho teve a oportunidade de monitorar na íntegra, através de um software de monitoramento, normalmente utilizado em empresas de telemarketing.

No pré-teste foram levantadas algumas dificuldades pelos entrevistadores sobre o entendimento pelos entrevistados, particularmente sobre a questão sete do questionário: “Eu tive alguma influência sobre as respostas da GVT à minha reclamação?”.

Os clientes tiveram dificuldade em entender que poderiam exercer influência no processo e isso estava exigindo muitas explicações do entrevistador. Para facilitar o entendimento, alterou-se a questão para: “Durante o processo de reclamação, minha opinião foi levada em conta para ajudar na solução da reclamação?”.

3.4. OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS DE PESQUISA

3.4.1 Variáveis independentes

Conforme o modelo proposto por Santos e Fernandes (2005), as percepções dos consumidores sobre justiça interpessoal, processual e distributiva relativas ao episódio de reclamação são variáveis independentes assim como as experiências anteriores associadas ao relacionamento do cliente com o prestador de serviços e os custos de mudança. Dessa forma, essas variáveis serão definidas e operacionalizadas a seguir.

3.4.1.1 Justiça interpessoal

Segundo Santos (2001), a justiça interpessoal tem papel relevante no contexto do gerenciamento de reclamações. O tratamento interpessoal, ou seja, a maneira como os consumidores são tratados durante o processo de reclamação é fator decisivo nas atitudes e comportamento de recompra.

Seis elementos de justiça foram identificados através de trabalhos como os de Clemer (1988), Tax (1993) e Tax et al. (1998) (*apud* SANTOS, 2001, p. 91). São eles, honestidade, cortesia, explicações, empatia, pedido de desculpas e esforço.

Cada elemento será operacionalizado através de um item, utilizando a escala de Likert de cinco pontos, de “Discordo totalmente” a “Concordo totalmente”.

Conforme modelo testado e pesquisado por Santos e Fernandes (2005), as questões utilizadas para operacionalizar os elementos acima serão:

- Honestidade

Eles foram honestos comigo.

- Empatia

Eles pareceram muito interessados no meu problema.

- Esforço

Eles tentaram arduamente resolver o problema.

- Explicações

Eles me deram uma explicação razoável sobre por que o problema ocorreu.

- Pedido de desculpas

A empresa não pediu desculpas pelos transtornos causados.

- Cortesia

As pessoas foram corteses comigo.

Na pesquisa original, efetuada por Santos (2001), essa variável foi operacionalizada com dois itens para cada elemento de justiça interpessoal. Fez-se a opção por utilizar apenas uma, pois como as entrevistas serão feitas por telefone, poderiam comprometer os resultados em virtude da extensão do instrumento.

3.4.1.2 Justiça processual

A justiça processual refere-se aos procedimentos realizados pela empresa durante o episódio de reclamação, considerando desde a autonomia que os empregados têm para tomar a decisão, a sua velocidade de resposta, a facilidade de acesso aos canais de comunicação, o controle do processo, a flexibilidade frente a padrões preestabelecidos, a velocidade de resposta e a aceitação da responsabilidade (SANTOS, 2001).

Cada elemento será operacionalizado através de um item, utilizando a escala de Likert de cinco pontos, de “Discordo totalmente” a “Concordo totalmente”. Conforme Santos e Fernandes (2005), as questões utilizadas para operacionalizá-los serão:

- Controle da decisão

Eu tive alguma influência sobre as respostas da GVT à minha reclamação.

- Velocidade de resposta

Eles responderam rapidamente a minha reclamação.

- Aceitação de responsabilidade

A empresa assumiu a responsabilidade pela ocorrência do problema.

- Flexibilidade

Eles adaptaram a maneira de gerenciar as reclamações para satisfazer as minhas necessidades.

- Acessibilidade

O acesso à empresa para fazer a reclamação foi fácil.

- Controle do Processo

Eu tive chance de contar a eles detalhes sobre o meu problema.

3.4.1.3 Justiça distributiva

Essa dimensão de justiça diz respeito aos resultados tangíveis alcançados através da reclamação, tais como um bônus para a próxima compra ou o dinheiro de volta. Será operacionalizada através de três itens, utilizando a escala de Likert de cinco pontos, de “Discordo totalmente” a “Concordo totalmente”.

Conforme modelo de Santos e Fernandes (2005), as questões utilizadas para operacionalizar os elementos serão:

- A) A empresa me deu o que eu necessitava.
- B) Eu recebi o que eu pedi.
- C) O resultado da reclamação foi o esperado.

3.4.1.4 Experiências anteriores com a empresa

Essa variável será medida através de duas questões, avaliando as interações dos consumidores com a empresa para a qual reclamaram, sendo operacionalizada através da utilização de duas escalas de Likert de cinco pontos, de “muito negativas” a “muito positivas” e de “muito insatisfatórias” a “muito satisfatórias”. Conforme Santos (2001), a pergunta-chave para operacionalizar a variável será:

- Como foram as experiências anteriores com a empresa, antes do incidente que o levou a reclamação?

As opções estarão presentes em uma escala de diferencial semântico que oscila entre “muito negativas (insatisfatórias)” a “muito positivas (satisfatórias)”.

3.4.1.5 Custos de mudança

São diversos os motivos que impedem os consumidores de trocarem de prestadores de serviços. Normalmente as empresas criam diversas barreiras, através das células de retenção, além das barreiras normais, como perda do número telefônico, divulgação do novo número, etc.

Os custos de mudança percebidos pelos clientes fornecem para as empresas o grau de poder que elas têm sobre a recompra dos clientes (KLEMPERER, 1995), como podem ser também considerados um recurso da empresa (GHOSH e JOHN, 1999), uma estratégia para

umentar a lealdade dos clientes (LAM et al., 2004) e uma vantagem competitiva (ARTHUR, 1996, *apud* GASTAL, 2005).

Os itens utilizados para medir os custos de mudança foram retirados do trabalho de Gastal (2005), em que oito dimensões de custo de mudança foram avaliadas e foram medidas em vários itens cada uma. Porém, pelo fato de as entrevistas terem sido feitas exclusivamente por telefone, decidiu-se selecionar as dimensões e itens mais importantes no contexto estudado, confirmados durante o pré-teste, com as respostas variando entre “Discordo Totalmente” a “Concordo totalmente”. Os itens selecionados foram:

- Custo de risco econômico
 - A) Mudar para uma nova operadora provavelmente envolverá custos/taxas que antes não eram esperados (ex: quebra de contrato, etc.).
- Custo de Avaliação
 - B) Comparar os benefícios de minha operadora com os benefícios de outras operadoras exige muito tempo e esforço, mesmo quando sei quais são as alternativas.
- Custo de inicialização
 - C) Existe muita burocracia envolvida na mudança para uma nova operadora.
- Custo de mudança de número
 - D) Pensar que terei que comunicar para muitas pessoas meu novo número de telefone me inibe em trocar de operadora.
- Custo de perda de relacionamento com a marca
 - E) Eu gosto da imagem pública que a minha operadora tem.

3.4.2 Variáveis dependentes

As variáveis dependentes a serem analisadas são: satisfação com o gerenciamento da reclamação, confiança e lealdade.

3.4.2.1 Satisfação

A satisfação com o gerenciamento de reclamações pode ser definida como

uma avaliação pós-reclamação na qual a resposta oferecida pela empresa (incluindo benefícios tangíveis, tratamento pessoal e procedimentos), no mínimo, vai ao encontro das expectativas criadas ou excede as mesmas (definição adaptada de ENGEL et al., 1996, *apud* SANTOS, 2001, p. 97).

Essa variável foi operacionalizada através de três itens, utilizando a escala de Likert de cinco pontos, de “Discordo totalmente” a “Concordo totalmente”. Conforme modelo testado e pesquisado por Santos (2001), as questões utilizadas para operacionalizar a variável foram:

- A) Eu estou satisfeito(a) com a maneira como minha reclamação foi resolvida.
- B) A organização fez tudo o que eu esperava para resolver o meu problema.
- C) Eu estou contente com a forma como a empresa respondeu a minha reclamação

3.4.2.2 Confiança global

Confiança é a “expectativa generalizada mantida por um indivíduo ou um grupo de que a palavra, promessa, verbal ou escrita, de outro indivíduo ou grupo pode ser confiada” (ROTTER, 1967, p.651 *apud* BREI, 2001, p. 29).

Os itens que mediram a confiança do consumidor quanto às práticas exercidas no gerenciamento de reclamações foram fornecidos por Sirdeshmukh et al. (2000) e incluem confiança nos funcionários e nas práticas gerenciais da empresa.

A confiança nos empregados é baseada em

percepções sobre o comportamento dos funcionários feitas durante o encontro do serviço, isto é, são diretamente relacionadas a maneira como os funcionários agiram durante estes encontros; enquanto que julgamentos de confiança na empresa são baseadas, essencialmente, nas práticas e políticas que dirigem a empresa (SANTOS, 2001, p. 65).

Santos (2001) utilizou a escala de diferencial semântico com dez pontos para a operacionalização dessa variável, mas devido à ausência do contato visual dos respondentes com o instrumento de pesquisa, visto que as entrevistas foram feitas exclusivamente por telefone, optou-se por reduzi-la para cinco pontos, utilizando-se a mesma escala.

Os itens que mediram a confiança do consumidor nas práticas gerenciais foram:

Eu sinto que a empresa para qual eu reclamei é:

- A) Muito inconfiável – Muito confiável
- B) Muito incompetente – Muito competente
- C) De muito baixa integridade – De muito alta integridade
- D) De baixa capacidade de resposta às solicitações dos consumidores – De alta capacidade de resposta às solicitações dos consumidores

Os itens que mediram a confiança do consumidor no comportamento dos funcionários foram:

Eu sinto que os empregados desta empresa são:

- A) Muito inconfiáveis – Muito confiáveis
- B) Muito incompetentes – Muito competentes
- C) De muito baixa integridade – De muito alta integridade
- D) De baixa capacidade de resposta às solicitações dos consumidores – De alta capacidade de resposta às solicitações dos consumidores

3.4.2.3 Lealdade

Lealdade é descrita por Oliver (1997, p. 392) como

a existência de um comprometimento profundo em comprar ou utilizar novamente um produto ou serviço consistentemente, no futuro, e, assim, causar compras repetidas da mesma marca ou da mesma empresa, apesar das influências situacionais e esforços de marketing terem o potencial de causar comportamento de mudança.

Os itens que mediram a lealdade do consumidor quanto às práticas exercidas no gerenciamento de reclamações foram extraídos e adaptados dos trabalhos de Sirdeshmukh et al. (2002) e Zeithaml (1996).

Santos (2001), como se sabe, utilizou a escala de diferencial semântico com dez pontos para a operacionalização dessa variável, mas devido à ausência do contato visual com os respondentes com o instrumento de pesquisa, visto que as entrevistas serão feitas exclusivamente por telefone, optou-se por reduzi-la para cinco pontos, utilizando a mesma escala, de “muito improvável a muito provável”.

Com que probabilidade você:

- A) Recomendará a GVT a amigos, vizinhos e parentes.
- B) Fará negócios com a GVT na próxima vez que precisar de serviços de telefonia fixa
- C) Dirá coisas positivas sobre a empresa a outras pessoas.
- D) Considerará a empresa como sua primeira escolha na aquisição de outra linha de telefonia fixa.
- E) Continuará fazendo negócios com essa companhia telefônica no futuro.

Foram utilizadas cinco questões das seis questões trazidas por Santos (2001), devido ao fato de que a prestação de serviços em telecomunicações é de natureza contínua (assim

com os serviços de bancos), diferentemente de um serviço prestado por um restaurante, uma companhia aérea ou um hotel, por exemplo. Dessa forma, a questão referente à probabilidade do cliente “usar novamente os serviços desta empresa” foi retirada.

Ressalta-se, entretanto, que as questões “b”, “d” e “e” foram observadas durante o pré-teste, pois se precisava ter claro que elas seriam compreendidas pelos entrevistados. Essas questões entendidas como deveriam, isto é, relativas à aquisição de nova linha telefônica e não à que o cliente já possui.

Convém salientar que todas as escalas já foram traduzidas para o português, por Santos (2001) e Santos e Fernandes (2005), através da técnica de tradução reversa.

3.5 PROCEDIMENTOS ESTATÍSTICOS DE ANÁLISE

Os dados coletados, resultantes da aplicação do instrumento, foram processados através do programa SPSS versão 8.0 e analisados através das técnicas estatísticas univariadas, para a análise descritiva dos dados (média, desvio-padrão e outros indicadores) e multivariadas, para examinar a adequação das escalas utilizadas e o impacto das variáveis independentes nas dependentes, conforme os objetivos propostos.

As análises multivariadas utilizadas foram: Análise Fatorial Exploratória, para o teste das medidas – validade e confiabilidade; e Análise de Regressão Múltipla, para o exame das relações entre variáveis ligadas ao gerenciamento das reclamações e variáveis ditas mais relacionais – confiança, lealdade e custos de mudança.

4. RESULTADOS

Os resultados deste trabalho serão apresentados da seguinte forma: primeiramente será feita a caracterização geral da amostra; após, os resultados da percepção dos consumidores sobre a administração das suas reclamações serão apresentados através de análise univariada. A seguir, o exame da confiabilidade e da validade das medidas será feito. E o resultado da Análise de Regressão Múltipla será apresentado, tendo em vista os objetivos de estudo.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A idade dos respondentes é relativamente baixa, pois 62,7% dos entrevistados têm idade inferior a 36 anos (24,4% têm entre 18 e 24 anos e 38,3% têm entre 25 e 36 anos). Todavia, uma porcentagem considerável (11,9% dos entrevistados) tem idade acima dos 60 anos. Além disso, 16,9% têm entre 37 e 48 anos e 8,5% têm entre 49 e 60 anos, são clientes da GVT há pelo menos 12 meses e fizeram suas reclamações exclusivamente por telefone.

Em relação à renda, as respostas foram bem distribuídas entre as opções: 38,8% dos entrevistados possuem renda familiar mensal até 2 mil reais, 23,4% têm renda familiar mensal de 2 a 4 mil reais e 29,9%, maior que 4 mil reais. Oito por cento dos entrevistados não quiseram informar sua renda.

Cerca de 55% dos respondentes são homens. A maioria (62,2%) tem o terceiro grau completo ou incompleto e 8,5% tem apenas o primeiro grau de instrução. Isso indica a alta escolaridade da amostra investigada. A tabela 1 resume essas informações a respeito da caracterização da amostra.

Tabela 1: Caracterização da Amostra.

Idade		Escolaridade		Sexo	
Entre 18 e 24 anos	24,4%	3° grau	62,2%	Homens	54,8%
Entre 25 e 36 anos	38,3%	2° grau	29,4%	Mulheres	44,2%
Entre 37 e 48 anos	16,9%	1° grau	8,5%		
Entre 49 e 60 anos	8,5%				
Mais de 60 anos	11,9%				

4.2 ANÁLISE UNIVARIADA

As análises a seguir apresentadas são referentes à percepção dos entrevistados quanto aos itens do questionário. Tais questões investigam inicialmente a percepção de justiça do entrevistado frente à resposta da empresa à reclamação. Tal percepção obedece à operacionalização das dimensões de justiça em justiça interpessoal, processual e distributiva.

Após, serão apresentados os resultados das avaliações dos respondentes sobre suas experiências anteriores com a empresa, bem como sobre a satisfação geral com o gerenciamento de sua reclamação.

A seguir, as variáveis mais relacionais serão analisadas, com o foco nas dimensões de confiança (isto é, confiança na empresa e nos funcionários) e de lealdade (isto é, intenção de comunicação boca a boca positiva e de recompra). As variáveis referentes aos custos de mudança de fornecedor também serão avaliadas, provendo a distribuição de resposta dos entrevistados sobre o quão custoso seria trocar de empresa.

4.2.1 Dimensões de justiça

Conforme descrito anteriormente, obedecendo à ordem das questões no questionário, serão apresentados os resultados descritivos de distribuição de resposta para as questões de dimensões de justiça. Essas dimensões referem-se às avaliações do cliente sobre a maneira como sua reclamação foi gerenciada. Tal avaliação é composta por aspectos relacionados ao contato pessoal, aos procedimentos durante o gerenciamento da reclamação e ao resultado obtido através da reclamação, ou seja, a justiça interpessoal, a processual e a distributiva, cujos resultados são apresentados na ordem a seguir.

4.2.1.1 Percepção dos clientes frente à justiça interpessoal

As percepções dos clientes sobre o tratamento pessoal recebido durante as reclamações são apresentadas na tabela 2.

É importante lembrar que tanto nas questões referentes aos itens de justiça interpessoal como nas demais dimensões de justiça as respostas eram coletadas numa escala do tipo Likert de concordância, em que 1 significa “Discordo totalmente” e 5, “Concordo

totalmente”. As opções 2 e 4 podem ser consideradas análogas a “Discordo e Concordo parcialmente” (respectivamente) e a opção 3 a “Não concordo nem discordo”.

Tabela 2: Avaliação das questões referentes à justiça interpessoal.

Elementos da justiça interpessoal	Discordo Totalmente (1) %	(2) %	(3) %	(4) %	Concordo Totalmente (5) %	Média	Desvio-Padrão
1. Eles foram honestos comigo.	8,0	7,5	13,9	21,9	48,8	3,96	1,28
2. Eles pareceram interessados no meu problema.	8,5	10,0	11,5	22,5	47,5	3,90	1,32
3. Eles tentaram arduamente resolver o problema.	12,9	11,4	11,9	22,4	41,3	3,67	1,43
4. Eles me deram uma explicação razoável sobre por que o problema ocorreu.	14,4	11,9	15,4	22,9	35,3	3,53	1,44
5. Eu recebi um pedido de desculpas sincero.	43,0	8,5	12,0	12,0	24,5	2,66	1,67
6. As pessoas foram corteses comigo.	6,0	2,0	4,5	19,9	67,7	4,41	1,08
Média Total – 3,69					Desvio-Padrão Total – 1,24		

A partir dos resultados, percebe-se que os consumidores julgaram positivamente a honestidade da empresa, pois 48,8% concorda totalmente que a empresa foi honesta e, ao se somar esse valor ao dos que concordaram parcialmente, tem-se 70,7% dos entrevistados considerando positiva a honestidade da empresa. Outro fator que também parece positivo é o interesse da empresa em resolver o problema, apresentando média de 3,90, sendo que 47,5% dos entrevistados concordam totalmente.

Ainda sobre aspectos avaliados de forma positiva, as empresas demonstraram cortesia ao tratarem com os clientes reclamantes, sendo que 67,7% dos respondentes concordam totalmente que os funcionários da empresa foram corteses. Somando-se esse valor ao de concordância parcial, tem-se 87,6% dos respondentes. Logicamente, a variável cortesia apresentou maior média (4,41) e menor desvio-padrão (1,08), evidenciando que a grande parte das respostas dos entrevistados se concentrou no mais alto nível de concordância.

Um dos itens que apresentou resultado relativamente negativo foi a explicação ao cliente sobre por que o problema ocorreu (média 3,53), no qual 14,4% discordaram totalmente sobre terem recebido uma explicação razoável. Somando-se esse valor ao de concordância parcial tem-se 26,3%. Todavia, o fator com maior concentração nas opções consideradas negativas foi o recebimento de um pedido de desculpas sincero (média 2,66), no qual 43%

discordam totalmente sobre o recebimento de um pedido de desculpas sincero por parte da empresa.

Dessa forma, sobre o tratamento pessoal dado aos clientes, as empresas investigadas parecem estar falhando na providência de explicações ao cliente sobre o problema ocorrido e na realização de um pedido de desculpas – ambos os aspectos evidenciam uma falta de comunicação entre as partes. A realização de um pedido de desculpas é um fator fundamental, pois redistribui a estima e o respeito em um relacionamento. Embora a justiça interpessoal tenha apresentado média de 3,69, acima da opção intermediária (3), esses dois fatores parecem estar gerando uma má impressão aos clientes e prejudicando o gerenciamento adequado das reclamações.

4.2.1.2 Percepção dos clientes frente à justiça processual

Com relação aos aspectos ligados aos procedimentos realizados após o recebimento das reclamações, os resultados estão na tabela 3.

Tabela 3: Avaliação das questões referentes à justiça processual.

Elementos da justiça processual	Discordo Totalmente (1) %	(2) %	(3) %	(4) %	Concordo Totalmente (5) %	Média	Desvio-Padrão
7. Eu tive alguma influência sobre as respostas da empresa à minha reclamação.	13,4	6,0	14,4	24,9	41,3	3,74	1,39
8. Eles responderam rapidamente minha reclamação.	21,4	10,4	16,4	18,4	33,3	3,32	1,54
9. A empresa assumiu a responsabilidade pela ocorrência do problema.	20,9	6,5	11,4	17,4	43,8	3,56	1,58
10. Eles adaptaram a maneira de gerenciar as reclamações para satisfazer minhas necessidades.	18,9	8,5	15,9	20,4	36,3	3,47	1,51
11. O acesso à empresa para fazer a reclamação foi fácil.	30,3	8,0	13,9	17,9	29,9	3,09	1,63
12. Eu tive a chance de contar a eles detalhes sobre o meu problema.	7,0	3,5	10,0	21,9	57,7	4,20	1,19
Média Total – 3,56					Desvio-Padrão Total – 1,52		

Os resultados da tabela 3 demonstram que três elementos receberam índices abaixo da média total. O primeiro (item 8) é a rapidez de resposta à reclamação (média – 3,32), o qual

teve concentração de 21,4% no campo “Discordo totalmente”. O segundo elemento é a flexibilidade da empresa em adaptar-se para atender às necessidades específicas dos clientes, o qual apresentou média de 3,47 e em que 18,9% dos entrevistados discordam totalmente que a empresa tenha apresentado tais adaptações. O terceiro elemento que apresentou média inferior à média geral foi o item 11, sobre se o acesso à empresa para fazer a reclamação foi fácil. Essa variável apresentou média de 3,09 e concentração de 30,3% na opção de discordância máxima.

Esses resultados indicam que as empresas de telefonia fixa poderiam oferecer maior flexibilidade no gerenciamento das reclamações, adaptando sua maneira de gerenciar para atender a necessidade do cliente e responder com mais agilidade às reclamações dos clientes, além de proporcionar mais facilidade de acesso para o registro da reclamação. Dessa forma, as necessidades dos clientes poderão ser atendidas gerando mais satisfação e qualidade de serviço.

As empresas devem estar atentas ao acesso do cliente para registrar sua reclamação, na medida em que mais de 30% dos clientes discordam totalmente de que o acesso para fazer a reclamação foi fácil. Isso indica que tais clientes precisaram realizar um esforço extra para reclamar, causando mais aborrecimento. Além disso, como o acesso foi considerado difícil em boa parte dos casos, alguns clientes devem ter deixado de reclamar, simplesmente, pois o acesso para fazer a reclamação é custoso. Tal fato é bastante prejudicial para a empresa, a qual, sem a reclamação, perde a oportunidade de recuperar o cliente, de remediar o problema, de rever seus processos (que causaram a reclamação, impedindo que o erro ocorra novamente), de minimizar a comunicação boca a boca.

Dentre os demais resultados, pode-se destacar que as questões relativas a se o cliente teve alguma influência sobre as respostas da empresa à sua reclamação e o oferecimento ao cliente da chance de contar detalhes sobre o problema ocorrido apresentaram médias elevadas, 3,74 e 4,20, e concentrações de 41,3% e 57,7%, respectivamente, na opção de maior concordância, demonstrando que os reclamantes avaliaram positivamente esses dois aspectos da justiça processual.

Ainda, boa parte dos entrevistados (43,8%) concorda totalmente que a empresa assumiu a responsabilidade pela ocorrência do problema. Isso parece demonstrar que a empresa escuta seus clientes, assume a responsabilidade e considera a participação do cliente na solução do problema. Todavia, pecam principalmente na disponibilização de acesso para a reclamação.

É importante destacar que todos os itens da dimensão processual de justiça obtiveram média superior a três e que a média geral nessa dimensão ficou em 3,56. Isso indica que, no geral, assim como ocorreu na dimensão interpessoal de justiça, os entrevistados avaliaram bem o processo de gerenciamento de sua reclamação.

4.2.1.3 Percepção dos clientes frente à justiça distributiva

As questões que compõem a justiça distributiva apresentadas na tabela 4 exploram um tema central, ou seja, se o resultado tangível atingido foi satisfatório. Devido a esse motivo, os itens que medem a justiça distributiva apresentam distribuições de frequência similares.

Tabela 4: Avaliação das questões referentes à justiça distributiva.

Elementos da justiça distributiva	Discordo Totalmente (1) %	(2) %	(3) %	(4) %	Concordo Totalmente (5) %	Média	Desvio-Padrão
13. A empresa me deu o que eu necessitava.	17,4	6,5	13,9	22,4	39,8	3,61	1,49
14. Eu recebi o que eu pedi.	17,9	8,0	11,4	16,9	45,8	3,64	1,54
15. O resultado final da reclamação foi o esperado.	18,9	8,0	13,9	16,9	42,3	3,56	1,55
Média Total – 3,60					Desvio-Padrão Total – 1,53		

Pode-se inferir que boa parte dos entrevistados avaliou positivamente a justiça distributiva, pois todas as médias foram acima de três, resultando numa média geral de 3,60 (desvio-padrão – 1,53), evidenciando que as necessidades dos reclamantes foram preenchidas e que o resultado foi justo ou adequado na visão do cliente.

Apesar de algumas questões apresentarem concentrações elevadas na opção “Discordo totalmente”, como a questão 15, em que 18,9% discordaram totalmente que o resultado final foi o esperado, em todas as questões a opção “Concordo totalmente” foi a que teve maior frequência de resposta, chegando a 45,8% na questão 14. Isso evidencia que boa parte dos entrevistados considerou justo o resultado obtido e avaliou o resultado obtido como positivo.

Analisando em conjunto as três dimensões de justiça, percebe-se que os entrevistados avaliaram positivamente a resposta da empresa ao seu problema. Todas as dimensões obtiveram média superior ao nível 3 de concordância, bem como obtiveram concentrações mais elevadas nas opções de maior concordância.

Ressalta-se, entretanto, que, em alguns aspectos específicos de algumas dimensões (e.g., pedido de desculpas na dimensão interpessoal e acesso para fazer a reclamação na dimensão processual), a empresa de telefonia fixa investigada está errando no gerenciamento de reclamação.

Tais aspectos são bastante simples de serem remediados, porém não tiveram uma avaliação positiva dos clientes. Não custa muito para a empresa e aos seus funcionários realizar um pedido de desculpas sincero e facilitar o acesso da reclamação. Muitas vezes isso é o que o cliente quer como resposta da empresa, ou seja, basta um pedido de desculpas sincero e o acesso fácil para ele desabafar sua insatisfação para torná-lo mais satisfeito.

O simples pedido de desculpas e um canal aberto de comunicação da insatisfação são fundamentais para um gerenciamento satisfatório da reclamação. Quando o cliente percebe a empresa aberta para receber sua reclamação, encontra um local para colocar para fora sua angústia e descontentamento e, em contrapartida, recebe um pedido de desculpas verdadeiro, sua satisfação provavelmente aumentará. Esses aspectos devem ser focados em programas de melhoria com vistas a otimizar o gerenciamento de reclamação dos clientes.

4.2.2 Avaliação dos clientes frente às experiências anteriores com a empresa

Após a avaliação sobre as dimensões de justiça, os entrevistados eram questionados quanto as suas experiências anteriores com a empresa, ou seja, se, antes da reclamação e do problema que a originou, a relação com a empresa era positiva e satisfatória, ou negativa e insatisfatória. Tal avaliação é apresentada na tabela 5.

Tabela 5: Avaliação das questões referentes às Experiências Anteriores.

Como foram as experiências anteriores com a empresa?	(1) %	(2) %	(3) %	(4) %	(5) %	Média	Desvio-Padrão
16. Muito Negativas / Muito Positivas	6,0	4,0	15,9	21,4	52,7	4,11	1,17
17. Muito Satisfatórias / Muito Insatisfatórias	8,0	3,0	16,4	24,9	47,8	4,01	1,22
				Média Total – 4,06	Desvio-Padrão Total – 1,20		

Os dados da tabela 5 mostram que a maioria dos entrevistados tinha uma relação muito boa com a empresa investigada, na medida em que 52,7% afirmaram que tinham uma relação muito positiva com a empresa antes do problema que originou a reclamação ocorrer. Se somarmos as duas colunas de respostas positivas, temos que

74,1% consideram as suas experiências anteriores com a empresa como positivas ou muito positivas. Ainda, 47,8% considerou as experiências anteriores com a empresa como muito satisfatórias e apenas 8% as considerou como muito insatisfatórias.

Esses dados indicam que estamos lidando com clientes que tiveram um problema com a empresa, efetivaram uma reclamação, mas tinham uma boa relação com a companhia antes de o problema ocorrer. Tal fato pode ser mais uma vez verificado nas médias obtidas entre as questões de experiências anteriores (4,11 e 4,01), todas acima de 4, e nos desvios-padrão obtidos nessas questões (1,17 e 1,22), todos próximos a 1,2, mostrando que as respostas ficaram concentradas nas opções de maior positividade em relação às experiências anteriores e confirmando que a maioria dos clientes considerou as experiências com a companhia antes do problema ocorrer como muito positivas. Tais clientes têm uma atitude mais favorável frente à empresa, uma vez que tiveram boas e sucessivas experiências com ela.

4.2.3 Avaliação dos clientes sobre a satisfação geral com o gerenciamento da reclamação

A seguir, destacar-se-á a satisfação dos entrevistados com o gerenciamento da reclamação. Tal avaliação é composta por três itens reflexivos que indicam o quão satisfeito o entrevistado ficou com o esforço da empresa em lhe dar um retorno quanto a sua reclamação. Esses itens são bastante parecidos, o que se reflete nas distribuições de frequência das respostas dos entrevistados.

Tabela 6: Avaliação das questões referentes à Satisfação.

Elementos da satisfação	Discordo Totalmente (1) %	(2) %	(3) %	(4) %	Concordo Totalmente (5) %	Média	Desvio-Padrão
18. Eu estou satisfeito(a) com a maneira como minha reclamação foi resolvida.	19,4	10,4	11,4	20,9	37,8	3,47	1,54
19. A organização fez tudo o que eu esperava para resolver o meu problema.	15,4	12,4	18,9	19,4	33,8	3,44	1,45
20. Eu estou contente com a forma como a empresa respondeu minha reclamação.	13,4	9,0	18,9	22,4	36,3	3,59	1,40
Média Total – 3,50				Desvio-Padrão Total – 1,52			

Pode ser destacado que, em todas as questões, a porcentagem maior se concentrou no indicador mais positivo (5). Quase 38% concordou totalmente que ficou feliz com a maneira como a empresa lidou com a reclamação, 33,8% concordou que a organização fez tudo o que era esperado dela para resolver o problema e 36,3% também concordou totalmente que ficou contente com a maneira como a empresa respondeu à reclamação.

Por outro lado, uma parcela considerável de respondentes indicou a opção 1, de maior discordância, indicando não estarem satisfeitos com a maneira como a reclamação foi resolvida (19,4%), não considerarem que a organização fez tudo o que era esperado para resolver o problema (15,4%) e não estarem contentes com a forma como a empresa respondeu à reclamação (13,4%).

No geral, a média da satisfação com o gerenciamento da reclamação foi de 3,50. Essa média demonstra que os reclamantes estão satisfeitos com o gerenciamento da reclamação. Essa satisfação vai ao encontro dos resultados nas dimensões de justiça, as quais, salvo em alguns aspectos, foram bem avaliadas pelos entrevistados.

4.2.4 Dimensões de confiança

A seguir, analisam-se aspectos mais relacionais da relação dos clientes entrevistados com as empresas em investigação. Tais aspectos refletem, inicialmente, as dimensões de confiança do entrevistado na empresa e em seus funcionários.

As dimensões de confiança são compostas por itens relacionados à confiabilidade, à competência, à integridade e à capacidade de resposta da empresa e de seus funcionários às solicitações do consumidor.

4.2.4.1 Confiança dos entrevistados na empresa

Inicialmente, analisar-se-ão, através da tabela 7, os resultados referentes aos itens de confiança dos entrevistados na empresa. Em seguida, na tabela 8, analisar-se-á a confiança dos entrevistados nos funcionários da empresa investigada. Os itens que compõem cada uma das dimensões de confiança (confiança na empresa e nos funcionários) são os mesmos, o que muda apenas é a base para avaliação (na empresa ou nos funcionários).

Os resultados da tabela 7 evidenciam que os entrevistados possuem alta confiança na empresa. Mais da metade (53,5%) concorda totalmente que a empresa é de muito alta

integridade. Somando-se à opção de alta integridade tem-se que 79,5% dos entrevistados consideram a empresa em questão como de alta ou de muito alta integridade. Tal resultado pode ser confirmado pela média elevada nessa questão (4,24) e desvio-padrão bastante baixo (1,01), indicando que as respostas dos entrevistados concentraram-se nas opções de mais alta integridade.

Tabela 7: Avaliação das questões referentes à confiança na empresa.

Elementos da Confiança na Empresa	(1) %	(2) %	(3) %	(4) %	(5) %	Média	Desvio-Padrão
Eu sinto que a empresa para a qual eu reclamei é...							
21. Muito inconfiável / Muito confiável	4,5	3,5	17,4	24,9	49,8	4,12	1,10
22. Muito incompetente / Muito competente	4,5	4,5	16,9	27,4	46,8	4,07	1,10
23. De muito baixa integridade / De muito alta integridade	3,5	2,0	15,0	26,0	53,5	4,24	1,01
24. De baixa capacidade de resposta às solicitações do consumidor / De alta capacidade de resposta	9,0	7,0	16,9	21,9	45,3	3,87	1,30
			Média Total – 4,07		Desvio-Padrão Total – 1,21		

Da mesma forma, a confiabilidade e a competência da empresa foram avaliadas muito positivamente, alcançando médias superiores a 4 (4,12 e 4,07, respectivamente) e desvio-padrão perto de um (1,10 para ambas), indicando que as respostas ficaram muito próximas da média. Em relação à capacidade de resposta às solicitações do consumidor, as respostas foram um pouco mais negativas, podendo ser observado pela concentração de 9% da opção de capacidade mais baixa e revelando média de 3,87. Todavia, tal resultado ainda pode ser considerado como altamente positivo.

4.2.4.2 Confiança dos entrevistados nos funcionários da empresa

A tabela 8 traz os resultados referentes à avaliação dos entrevistados sobre a confiança nos funcionários da empresa.

Tabela 8: Avaliação das questões referentes à confiança nos funcionários da empresa.

Elementos da Confiança nos Funcionários	(1) %	(2) %	(3) %	(4) %	(5) %	Média	Desvio Padrão
Eu sinto que os empregados desta empresa são...							
25. Muito inconfiáveis / Muito confiáveis	3,5	7,0	19,9	26,9	42,8	3,98	1,10
26. Muito incompetentes / Muito competentes	4,0	5,5	22,4	28,4	39,8	3,94	1,09
27. De muito baixa integridade / De muito alta integridade	2,5	2,5	21,0	29,0	45,0	4,11	0,99
28. De baixa capacidade de resposta às solicitações do consumidor / De alta capacidade de resposta	9,5	8,5	20,4	26,4	35,3	3,69	1,29
Média Total – 3,93					Desvio-Padrão Total – 1,21		

Pode-se perceber que a avaliação dos entrevistados sobre a confiança nos funcionários da empresa é bastante similar à avaliação sobre a confiança na empresa. Porém, a confiança nos funcionários é levemente mais negativa que a avaliação dos respondentes sobre a confiança na empresa.

Novamente, ressaltam-se as concentrações elevadas nas opções 4 e 5, de maior confiabilidade (42,8%), competência (39,8%), integridade (45,0%) e capacidade de resposta (35,3%). Além disso, as médias ficaram bem próximas de 4 e os desvios-padrão próximos a 1, indicando que as respostas ficaram bastante próximas da média.

4.2.5 Dimensões de lealdade

Seguindo a operacionalização recorrente ao construto de lealdade no marketing, neste trabalho tal vínculo entre consumidor e empresa foi medido através de duas dimensões: intenção de comunicação boca a boca positiva e de recompra.

Essas duas dimensões, embora bastante diferentes, são representativas da lealdade, pois refletem o quão forte é a relação do cliente com a empresa. No caso da comunicação boca a boca positiva, para que o cliente recomende e fale bem da empresa, é necessário que confie e seja leal a ela. A recomendação significa colocar seu próprio nome em jogo e o cliente apenas recomendará as empresas de que ele tem plena convicção de performance

excelente. Caso o cliente recomende uma empresa que não confia ou não tem certeza sobre sua capacidade, ele incorre no risco de ser desacreditado por seus amigos, parentes e conhecidos. Portanto, a intenção do cliente a falar bem da empresa e a recomendá-la é um indicador bastante representativo de lealdade (SINGH e SIRDESHMUKH, 2000).

Tal comportamento pode ser explicado também pela teoria de transações sociais, a qual sugere que ambas as partes envolvidas em uma troca estão motivadas a retribuir o tratamento e os benefícios obtidos desta troca (THIBAUT e KELLY, 1959). Dessa forma, clientes que têm boas experiências com a empresa procurarão retribuir os esforços da empresa. A lealdade seria, portanto, uma retribuição aos bons negócios feitos com a empresa feita através de repetição da compra ou de comunicação boca a boca positiva.

4.2.5.1 Intenção dos clientes em relação à comunicação boca a boca positiva

Inicialmente, na tabela 9, apresentar-se-á a distribuição de frequência sobre as avaliações dos clientes quanto as suas intenções de falar bem da empresa e de recomendá-la a parentes, amigos e conhecidos, isto é, sobre a dimensão de intenção de comunicação boca a boca positiva. Em seguida, os resultados referentes à intenção de recompra serão destacados na tabela 10.

Tabela 9: Avaliação das questões referentes à intenção de comunicação boca a boca positiva.

Elementos de comunicação boca a boca positiva	Muito Improvável (1) %	(2) %	(3) %	(4) %	Muito Provável (5) %	Média	Desvio-Padrão
Com que probabilidade você...							
29. Recomendará a empresa a amigos, vizinhos e parentes.	7,5	6,0	13,4	21,4	51,7	4,04	1,25
30. Dirá coisas positivas sobre a empresa para outras pessoas.	5,5	6,5	15,9	22,9	49,3	4,04	1,18
Média Total – 4,04				Desvio-Padrão Total – 1,21			

Os resultados da tabela 9 indicam a alta intenção de comunicação boca a boca positiva por parte dos clientes. Cerca de 52% dos entrevistados consideram como muito provável a recomendação da empresa a amigos, vizinhos e parentes. Somando-se os resultados das colunas de probabilidade positiva, 73,1% dos entrevistados consideram como provável ou muito provável a sua recomendação da empresa a amigos, vizinhos e parentes. Além disso, na

segunda questão sobre intenção de comunicação boca a boca positiva, 49,3% dos respondentes indicaram que muito provavelmente dirão coisas positivas sobre a empresa para outras pessoas.

Por outro lado, apenas 12% dos entrevistados indicaram que é muito improvável ou improvável que dirão coisas positivas sobre a empresa. Da mesma forma, apenas 13,5% indicou que é improvável recomendarem a empresa a amigos, vizinhos e parentes.

Esses resultados atestam a alta intenção de recomendação e de falar bem da empresa em questão, isto é, de comunicação boca a boca positiva, por parte dos entrevistados. Tal resultado é altamente positivo para as empresas em análise, no sentido de que os clientes reclamantes foram recuperados e, não apenas não falarão mal da empresa, mas pretendem, com alta probabilidade, recomendar a empresa a seus pares.

4.2.5.2 Intenção dos entrevistados em relação à recompra

A tabela 10 traz os resultados referentes à intenção de recompra dos entrevistados com as empresas investigadas, isto é, se eles pretendem continuar comprando, fazendo negócios e considerando as empresas em análise como a primeira escolha na compra desse tipo de serviço. Tais questões são bastante representativas da lealdade dos clientes, pois refletem a intenção deles de continuar adquirindo os serviços da empresa e a considerar como a primeira escolha na compra desse tipo de serviço, no caso, outra linha telefônica.

Tabela 10: Avaliação das questões referentes à intenção de recompra.

Elementos de Intenção de Recompra	Muito Improvável (1) %	(2) %	(3) %	(4) %	Muito Provável (5) %	Média	Desvio-Padrão
Com que probabilidade você...							
31. Fará negócios com a empresa na próxima vez que precisar de serviços de telefonia fixa.	5,5	7,5	13,4	20,9	52,7	4,08	1,20
32. Considerará a empresa como a primeira escolha na aquisição de outra linha de telefonia fixa.	8,0	6,5	15,4	17,9	52,2	4,00	1,29
33. Continuará fazendo negócios com essa companhia telefônica no futuro.	5,5	5,5	16,9	18,9	53,2	4,09	1,19
Média Total – 4,05				Desvio-Padrão Total – 1,21			

Em relação à intenção de recompra, de fazer mais e novos negócios com a empresa, a tabela 10 mostra que a avaliação é ainda mais positiva do que sobre a intenção de comunicação boca a boca positiva. Em todas as questões, a opção 5, de maior intenção, foi optada por mais da metade dos entrevistados. A intenção de fazer negócios com a empresa na próxima vez que precisar de serviços de telefonia fixa apresentou concentração de 52,7% na opção “Muito provavelmente”; a questão sobre se considerará a empresa como sua primeira escolha na aquisição de outra linha de telefonia fixa ficou com 52,2% dos entrevistados considerando como muito provável esse fato ocorrer e a sobre se continuará fazendo negócios com essa companhia telefônica no futuro apresentou concentração de 53,2% na opção de maior probabilidade disso acontecer.

Novamente esses resultados indicam que os clientes entrevistados possuem uma alta lealdade às empresas em análise. Esses clientes, além de confiarem nas empresas e em seus funcionários, pretendem recomendar, falar bem e continuar comprando os seus produtos.

4.2.6 Percepção dos entrevistados frente aos custos de mudança de fornecedor

A última dimensão de análise foi referente aos custos de mudança de fornecedor. Tal dimensão investiga a percepção do cliente sobre os custos que ele iria despender para trocar de empresa fornecedora.

Essa dimensão investiga um aspecto muito importante, pois, sendo altos os custos de mudança, uma das dimensões de lealdade, a recompra, tenderia também a ser alta. Todavia, um nível alto de intenção de recompra devido aos custos de mudança serem elevados não indica lealdade genuinamente. Caso isso acontecer, significa que o cliente está “bloqueado”, “algemado” (para usar uma situação de propaganda no setor “irmão” da telefonia fixa, a propaganda da empresa Oi, em que clientes aparecem algemados a companhias, representando a situação de algumas empresas que bloqueiam os aparelhos a determinada operadora de celular), e não é verdadeiramente leal à companhia na medida em que, ao serem rebaixados os custos de mudança, sua intenção de troca de fornecedor será aumentada imediatamente.

A tabela 11 apresenta, então, os resultados referentes às respostas dos clientes sobre os custos de troca de fornecedor atual, tendo em vista as dimensões de: custos e taxas incorridos para tal troca, esforço e tempo envolvidos nessa operação de mudança, burocracia, troca de número e imagem da operadora atual. Esses fatores representam os maiores custos que os clientes iriam incorrer para trocar de empresa e são referentes a perdas e prejuízos que

teriam com a mudança. É importante ressaltar que tais indicadores foram retirados de Gastal (2005) e emergiram como os principais na presente pesquisa. Embora a referida dissertação tenha sido desenvolvida no contexto de telefonia móvel, tais custos de mudança pareceram bastante representativos no contexto de telefonia fixa e, com algumas adaptações, foram aplicados na forma com que são apresentados na tabela 11, abaixo.

Tabela 11: Avaliação das questões referentes aos Custos de Mudança.

Elementos de Custos de Mudança	Discordo Totalmente (1) %	(2) %	(3) %	(4) %	Concordo Totalmente (5) %	Média	Desvio-Padrão
34. Mudar para uma nova operadora provavelmente envolverá custos/taxas que antes não eram esperados. (ex: quebra de contrato, etc.).	26,5	7,0	16,5	13,0	37,0	3,27	1,64
35. Comparar os benefícios de minha operadora com os benefícios de outras operadoras exige muito tempo e esforço, mesmo quando sei quais são as alternativas.	26,4	9,0	20,4	15,9	28,4	3,11	1,56
36. Existe muita burocracia envolvida na mudança para uma nova operadora.	24,9	9,5	18,4	12,9	34,3	3,22	1,60
37. Pensar que terei comunicar para muitas pessoas meu novo número de telefone me inibe em trocar de operadora.	30,3	6,5	8,5	10,0	44,8	3,32	1,75
38. Eu gosto da imagem pública que minha operadora tem.	4,0	2,5	13,4	20,9	59,2	4,29	1,05
Média Total – 3,44					Desvio-Padrão Total – 1,68		

Os resultados referentes às questões de custos de mudança atestam que os clientes avaliam os custos para trocar de fornecedor com níveis intermediários, já que todas as questões foram consideradas acima do nível médio três. A média geral das questões sobre custos de mudança ficou em 3,44.

O maior custo de mudança na percepção dos clientes refere-se à imagem pública que a operadora atual possui, na medida em que 59,2% dos clientes concordam totalmente que gostam da imagem pública que a operadora possui. Somando-se as opções de concordância, tem-se que 80,1% dos entrevistados apreciam a imagem da operadora atual que possuem. Tal percepção positiva acarreta uma barreira à troca de fornecedor, pois por apreciarem a imagem

de sua operadora, a troca poderia significar perda de associação com essa imagem e consequentemente custos psicológicos ao cliente.

O segundo custo mais significativo é referente à troca de número de telefone, pois 44,8% dos entrevistados indicaram que concordam totalmente que comunicar para muitas pessoas seu novo número de telefone inibiria a troca de operadora. Por outro lado, pouco mais de 30,3% dos clientes indicaram que discordam totalmente que comunicar para muitas pessoas seu novo número de telefone inibiria a troca de operadora. O alto desvio-padrão nessa questão (1,75) atesta que as respostas foram bastante díspares, com elevada concentração nas opções mais extremas. Isso significa que uma boa parcela de clientes considera os custos de troca de número de telefone como elevados e outra parcela significativa não considera tais custos como muito representativos.

As outras três questões sobre custos de mudança (custos e taxas para troca, tempo e esforço e burocracia envolvidos no processo) foram avaliadas de forma bastante parecida, ou seja, boa parte dos clientes considera tais custos elevados e concorda totalmente com as questões. Todavia, uma parcela considerável de clientes não avalia tais custos como significativos e discordam das questões.

4.3 ANÁLISE DA CONFIABILIDADE E VALIDADE DAS MEDIDAS

As escalas aplicadas no presente trabalho são caracterizadas como multi-itens. Esses itens formam as dimensões latentes ou construtos não diretamente observáveis. A avaliação das escalas deve estar relacionada a sua precisão e aplicabilidade (GREENLEAF, 1992), ou seja, à confiabilidade e validade da medida e de suas dimensões, as quais representam diferentes facetas do construto maior a que se referem. Tal avaliação é pautada na investigação de correspondência entre as variáveis observáveis e construtos latentes. Isso significa dizer que o que será investigado aqui é se as variáveis coletadas realmente medem aquilo a que se propõem a medir e, portanto, se são consideradas válidas para o seguimento das próximas análises do trabalho (regressão multivariada e relação entre construtos).

Primeiramente, buscou-se investigar a estrutura subjacente dos dados, a fim de averiguar se as questões são distribuídas dentro do que se espera. Após, então, o exame do instrumento voltou-se para a avaliação da confiabilidade e validade das escalas e o estabelecimento da correspondência entre variáveis observáveis e latentes.

É importante ressaltar que antes de qualquer análise dos dados, antes mesmo das análises univariadas, procedeu-se à preparação dos mesmos. Foram realizadas análises de

casos omissos (*missing values*), extremos (*outliers*) e de normalidade e homocedasticidade dos dados. A análise de *missing values* foi feita visualmente e pelas distribuições de frequência das respostas dos entrevistados, pois o pesquisador verificou que quase não havia itens com não resposta e que nenhum padrão foi identificado, permitindo inferir que as não respostas foram aleatórias. Em seguida, foi feita a análise de *outliers* univariados e multivariados.

Nenhum *outlier* univariado com três ou mais desvios-padrão de distância da média foi encontrado. A análise de *outliers* multivariados foi feita através do cálculo da distância de Mahalanobis. Foram excluídos sete *outliers* multivariados. Os indicadores de curtose associados às variáveis observáveis sinalizam uma distribuição não normal dos dados. Entretanto, a análise de normalidade revelou que nenhuma variável estava fora dos padrões aceitos de normalidade.

Ambos os índices estavam dentro do recomendado por Kline (1998), curtose acima de 8 e “skew” acima de 3. A homocedasticidade – também chamada de homogeneidade de variâncias – foi aferida através do teste Box’s M. A estatística F não significativa revela que não há diferenças nas matrizes de covariância entre os grupos, dando suporte à suposição de homogeneidade. Com base nessa avaliação preliminar, procederam-se às análises univariadas e, conforme segue, a avaliação do instrumento de medidas do estudo.

Para avaliar a confiabilidade da escala utilizada, foi adotado o método de consistência interna, que avalia a homogeneidade do conjunto de itens. Para isso, utilizou-se o cálculo do coeficiente Alpha de Cronbach, que se constitui em um dos procedimentos mais adotados para avaliar a confiabilidade de uma escala (MALHOTRA, 2001). O coeficiente Alpha de Cronbach (Tabela 12) foi calculado separadamente para todas as dimensões e construtos encontrados. O cálculo para todos os itens da escala apresentou valor igual a 0,89.

Tabela 12: Confiabilidade das escalas.

	Alpha de Cronbach
<i>Justiça Interpessoal</i>	0,85
Justiça Processual	0,81
Justiça Distributiva	0,89
Satisfação	0,69
Experiências Anteriores	0,73
Confiança na Empresa	0,81
Confiança nos Funcionários	0,82
Comunicação boca a boca	0,88
Intenção de Recompra	0,89
Custos de Mudança	0,65

As dimensões apresentaram resultados acima de 0,6 indicado por Malhotra (2001) como limite mínimo. Baixa confiabilidade indicaria que a escala não produz resultados consistentes na extensão em que as medidas são tomadas repetidamente.

Após a verificação da confiabilidade da escala, foi feita a validação das medidas. Uma medida que pretenda mensurar fenômenos sociais somente será cientificamente útil se possuir validade. Nunnally (1978, p. 86) explica que “em um sentido bastante genérico, um instrumento de medida é válido se ele faz o que se destina a fazer”, ou seja, se ele mede aquilo que pretende medir. Validade refere-se à acuracidade das respostas de uma medida, sendo obtida quando a escala consegue capturar as características que interessam um pesquisador.

Através da Análise Fatorial Exploratória (AFE) foi possível confirmar os resultados no que se refere à identificação das dimensões subjacentes às dimensões de justiça, confiança e lealdade. Após essa fase inicial de verificação, a validade de medida foi testada, buscando-se entender se o instrumento consegue medir aquilo que é esperado que meça. Pretendeu-se, portanto, investigar se as diferenças entre os resultados da mensuração estão refletindo as reais diferenças entre os objetos ou indivíduos em relação às características avaliadas.

Para isso, foi realizada a Análise Fatorial Exploratória com rotação ortogonal VARIMAX. O critério de corte para a retenção dos fatores foi *eigenvalue* maior ou igual a 1. A AFE foi realizada em três análises separadas, ou seja, para as avaliações da dimensão de justiça, de confiança e de lealdade, visto que são esses três construtos que possuem itens considerados não reflexivos, ou seja, são dimensões compostas por subfatores e/ou indicadores que formam uma ideia central ou construto latente.

O índice KMO, o qual mede a adequação da amostra quanto à correlação entre as variáveis, atingiu 0,92 (para a análise das dimensões de justiça), 0,89 (para a análise das dimensões de confiança) e 0,88 (para a análise das dimensões de lealdade), valores considerados satisfatórios (HAIR et al., 1998) e o teste de esfericidade de Bartlett, que testa a probabilidade de a matriz de correlação ser uma matriz de identidade e, assim, indicar a inadequação da análise fatorial exploratória, 1718 ($p < 0,001$), 1300 ($p < 0,001$) e 1080 ($p < 0,001$). A partir desses resultados pode-se considerar a análise fatorial exploratória como técnica viável a ser utilizada neste estudo.

A análise fatorial é um procedimento estatístico multivariado, cuja finalidade básica é agrupar variáveis altamente correlacionadas. Uma vantagem desse método é que ele permite analisar, ao invés de, por exemplo, 15 variáveis, um conjunto menor de fatores que são compostos por essas variáveis e, portanto, com suas características estatísticas (LEHMANN,

GUPTA e STECKEL, 1998). Além disso, a análise fatorial assume que as 15 variáveis são manifestações de um número menor de construtos, variáveis latentes ou simplesmente fatores. Esses construtos são os construtos latentes e são encontrados por meio da correlação das variáveis (HAIR et al., 1998).

Para todas as medidas foram encontradas dimensões que têm respaldo teórico e dos autores que as desenvolveram. Isso indica unidimensionalidade e validade convergente das medidas. A validade convergente, alcançada quando indicadores que se supõem medir o mesmo fenômeno estão correlacionados (EVRARD, PRAS e ROUX, 1993), foi verificada através do exame das cargas fatoriais para cada uma das suas variáveis manifestas.

A validade discriminante, em oposição à validade convergente, diz respeito à extensão pela qual a escala não se correlaciona com medidas de outros construtos dos quais se supõe distinguir (CHURCHILL, 1995). Os resultados também sinalizam validade discriminante no sentido de que as medidas se correlacionaram muito mais significativamente entre as demais de seus próprios fatores do que com outras medidas de outros fatores. Esses resultados sinalizam a validade das medidas.

Salienta-se, todavia, que outros procedimentos mais robustos como a Análise Fatorial Confirmatória poderiam ser utilizados para realmente atestar tais propriedades.

4.4 AVALIAÇÃO DAS RELAÇÕES ENTRE OS CONSTRUTOS

Antes de se analisar o impacto entre os construtos, é relevante investigar sua correlação. Uma correlação significativa indica uma associação entre as variáveis. Por outro lado, muito alta correlação (acima de 0,9) pode ser problemática, na medida em que indicaria redundância e pouca distinção entre os construtos.

A tabela 13 traz os coeficientes de correlação. Todos os coeficientes foram significativos a 0,01 de significância. Nota-se que os coeficientes mais significativos foram entre os construtos de intenção de recompra e comunicação boca a boca positiva ($r = 0,863$), entre justiça processual e interpessoal ($r = 0,819$) e entre satisfação e justiça distributiva ($r = 0,842$). No caso da associação entre a justiça distributiva e a satisfação, isso indica que uma forte relação existe entre as variáveis e que provavelmente uma delas (justiça distributiva) impacta fortemente na outra (satisfação com o gerenciamento da reclamação).

Tabela 13: Coeficientes de correlação entre as variáveis.

Construtos		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
I	Confiança Funcionários	1,000
II	Justiça Interpessoal	0,685	1,000
III	Justiça Processual	0,721	0,819	1,000
IV	Justiça Distributiva	0,564	0,713	0,696	1,000
V	Experiências Anteriores	0,509	0,461	0,460	0,358	1,000
VI	Satisfação	0,653	0,748	0,776	0,842	0,404	1,000
VII	Confiança Empresa	0,727	0,682	0,691	0,606	0,525	0,685	1,000	.	.	.
VIII	Boca a boca	0,676	0,664	0,669	0,575	0,560	0,660	0,728	1,000	.	.
IX	Recompra	0,564	0,616	0,617	0,532	0,536	0,601	0,676	0,863	1,000	.
X	Custo de Mudança	0,190	0,284	0,198	0,268	0,189	0,234	0,165	0,244	0,264	1,000

Os resultados da tabela 13 evidenciam que, além daquelas variáveis que são supostas para medir o mesmo construto latente, outras variáveis são altamente correlacionadas. A satisfação, por exemplo, foi fortemente correlacionada com todas as dimensões de justiça, bem como com a intenção de recompra e comunicação boca a boca. A confiança nos funcionários, outro exemplo, foi altamente correlacionada com a justiça interpessoal e com a confiança na empresa, bem como com as duas dimensões de lealdade. Tais relações significativas, combinadas com a fundamentação teórica, proveram suporte para o teste do impacto de algumas variáveis em outras. O construto de custos de mudança foi o único que não apresentou correlação acima de 0,4 com outras variáveis, embora os coeficientes fossem todos significativos.

A partir das correlações significativas encontradas, partiu-se para a análise do impacto das variáveis conforme previsto pela base teórica.

4.5 O IMPACTO DO GERENCIAMENTO DAS RECLAMAÇÕES NA CONFIANÇA E LEALDADE DO CLIENTE

Para testar as hipóteses deste estudo foi utilizada a análise de regressão múltipla, a qual verifica nas relações de dependência o impacto da(s) variável(eis) independente(s) na dependente. Neste trabalho, tendo a satisfação com o gerenciamento da reclamação como variável dependente, as variáveis independentes são as dimensões de justiça. Tendo a confiança como variável dependente, as variáveis independentes são a satisfação pós-reclamação, as experiências anteriores e a outra dimensão de confiança. Em relação à lealdade como variável dependente, as independentes são satisfação, confiança e custos de mudança.

Em relação ao procedimento adotado, foram realizadas regressões múltiplas (uma para cada variável dependente) através do método *stepwise*, que inclui apenas as variáveis que melhoram significativamente o modelo. A grande vantagem desse método em relação ao método *enter*, em que todas as variáveis são consideradas, é a geração de um modelo mais parcimonioso. A tabela 14 apresenta os coeficientes padronizados das variáveis independentes (Beta) e o percentual da variância explicada (R^2).

A partir dos resultados da análise de regressão múltipla apresentada a seguir, tem-se que todas as relações que foram encontradas são estatisticamente significantes. Essas relações refletem o impacto de: 1) justiça processual na satisfação; 2) justiça distributiva na satisfação; 3) satisfação na confiança do consumidor; 4) confiança nos funcionários e na empresa e vice-versa; 5) experiências anteriores na confiança na empresa e nos funcionários; 6) satisfação na lealdade do consumidor; 7) confiança na lealdade do consumidor; 8) custos de mudança na lealdade do consumidor.

4.5.1 Impacto da justiça interpessoal, processual e distributiva na satisfação com o gerenciamento da reclamação

De acordo com a literatura sobre justiça social, a satisfação está ligada a avaliações de justiça em várias situações de conflitos. Estendendo essa lógica para o gerenciamento de reclamações, é hoje amplamente reconhecido que a satisfação do consumidor com um episódio de reclamação é resultado da avaliação sobre os aspectos envolvendo o resultado final, o processo que levou a tal resultado e a maneira com que o consumidor foi tratado e comunicado durante o episódio, isto é, quão justos foram esses aspectos (SANTOS, 2001).

Com base nesses argumentos, foi testado o primeiro conjunto de impactos do presente trabalho conforme é apresentado na tabela 14. A tabela 14 mostra, na primeira linha, o R^2 , ou seja, o impacto geral de cada uma das dimensões de justiça incluídas no modelo. A ordem de inclusão foi dada pelo próprio software SPSS de acordo com a relevância de cada variável

dependente. A segunda linha mostra a mudança no R^2 conforme a inclusão de cada uma das variáveis, dando a dimensão do quanto a inclusão de outras variáveis auxilia na previsão da dependente. A terceira linha expressa o coeficiente de regressão individual de cada dimensão, excluindo-se o impacto das demais. A quarta linha traz o coeficiente beta e a quinta linha o valor derivado do teste t para a significância dos impactos.

Tabela 14: Coeficientes de regressão estimados para as relações entre as três dimensões de justiça e a satisfação com o gerenciamento da reclamação.

	Justiça Distributiva	Justiça Processual	Justiça Interpessoal
R^2 ajustado	0,711	0,775	-
Mudança no R^2	0,711	0,064	-
Coeficiente de Regressão	0,687	0,475	0,087
Coeficiente Beta	0,608	0,347	0,075
Valor t	13,239	7,561	1,219
Significância	0,000	0,000	0,224

A tabela acima mostra, na segunda coluna, a relação somente da justiça distributiva com a satisfação. a justiça distributiva foi utilizada primeiramente, pois através da avaliação dos coeficientes Pearson e dos R^2 individuais, essa variável foi a que apresentou maior associação com a Satisfação ($t = 13,624$).

A intensidade da relação entre duas variáveis é representada pelo coeficiente de determinação, R^2 . Nesse caso, o R^2 individual indica que 68,7% das variações da satisfação sobre sua própria média é explicada pela justiça distributiva. Esse coeficiente é bastante alto (valor $t = 13,239$), o que indica a alta explicação da satisfação do consumidor por aspectos ligados ao resultado tangível da reclamação.

Ao adicionar a justiça processual, nota-se que há um acréscimo na associação da satisfação com as justiças. Com a incorporação da justiça processual ($R^2 = 0,775$), 77,5% da satisfação do cliente após sua reclamação é devido a essas duas justiças. Apesar de não ser um acréscimo muito significativo, a justiça processual não pode ser descartada, pois é capaz de influenciar na avaliação do cliente sobre a satisfação. Pode-se dizer que a justiça processual aumenta em 6,4% a probabilidade de acerto ao prever a satisfação do que quando considerada apenas a justiça distributiva.

A terceira e última dimensão de justiça (interpessoal) foi incorporada ao modelo, todavia não gerando um acréscimo substancial na relação entre a satisfação e as justiças,

sendo retirada do modelo. Essa dimensão foi considerada não significativa e foi excluída do modelo de antecedentes da satisfação pelo programa SPSS.

Pode-se, portanto, afirmar que 77,5% da satisfação do cliente é explicada pelas duas justiças (distributiva e processual). A justiça interpessoal agregou muito pouco na influência das justiças sobre a satisfação. Esse aumento não foi significativo a um nível de 0,05 de significância (valor $t = 1,22$).

Esses resultados demonstram que, embora o cliente reclamante sobre serviços de telefonia fixa considere os resultados da reclamação como ponto-chave e não priorize aspectos processuais na resolução da reclamação, ele utiliza seus julgamentos sobre ambos os aspectos para definir sua satisfação com o serviço, exigindo níveis adequados de eficiência nos dois – processual e, principalmente, distributivo.

A dimensão interpessoal é considerada de impacto insignificante pouco importando o tratamento pessoal ao cliente. Todavia, as dimensões de justiça são inter-relacionadas. Essa ideia é reforçada pelo alto índice de correlação entre as dimensões de justiça (coeficiente de correlação entre as dimensões de justiça interpessoal e processual – 0,82, entre justiça processual e distributiva – 0,72, e entre interpessoal e distributiva – 0,69). Isso significa que um nível baixo numa dimensão pode levar a um nível baixo em outra. Tal observação pode ser comprovada pelos níveis altos de multicolinearidade entre as dimensões com os níveis de *Tolerance* e VIF abaixo do ponto de corte, mas bem significativos (0,302 e 3,31, para a justiça interpessoal).

Através dos coeficientes Beta podem ser feitas comparações diretas entre as variáveis para avaliar suas importâncias relativas na regressão. A justiça distributiva foi, portanto, a mais importante ($\beta=0,61$), seguida pela justiça processual ($\beta=0,35$) e pela justiça interpessoal ($\beta=0,07$). Esses valores confirmam a importância bem maior da variável justiça distributiva, como foi verificado pelo percentual que essa variável explica a variável dependente satisfação.

É indispensável, portanto, que os administradores percebam o gerenciamento de reclamações como um processo que envolve inúmeras questões, entre elas, velocidade e flexibilidade, e não apenas os resultados concretos, tais como, restituição do dinheiro ou serviço bem feito da segunda vez. Embora o impacto da justiça interpessoal não seja relevante na satisfação, a correlação entre as dimensões de justiça oferece a noção de que as empresas devem desempenhar bem todos os aspectos de justiça para atingir a satisfação máxima do consumidor e manter ou aumentar a lealdade dele frente à empresa. De qualquer forma, é

fundamental atentar para os aspectos distributivos de justiça. Tais aspectos são considerados primordiais para atingir um maior nível de satisfação.

A seguir será feita a análise dos antecedentes das dimensões de confiança.

4.5.2 Impacto da satisfação com o gerenciamento da reclamação, experiências anteriores e da confiança na empresa na confiança nos funcionários

O primeiro conjunto de influências testado traz o impacto da satisfação, da confiança na empresa e das experiências anteriores na confiança nos funcionários como mostra a tabela 15. A partir das respostas dos clientes, a satisfação com o gerenciamento da reclamação, experiências anteriores e sobre a confiança na empresa, foi analisada a influência dessas variáveis na confiança do cliente nos funcionários da empresa.

Tabela 15: Coeficiente de regressão estimado para a relação entre a satisfação com o gerenciamento da reclamação, experiências anteriores, confiança na empresa e confiança nos funcionários.

	Confiança na Empresa	Satisfação	Experiências Anteriores
R ² ajustado	0,529	0,572	0,588
Mudança no R ²	0,529	0,043	0,016
Coeficiente de Regressão	0,433	0,303	0,207
Coeficiente Beta	0,453	0,279	0,159
Valor <i>t</i>	6,716	4,445	2,957
Significância	0,000	0,000	0,003

Através dos resultados da tabela 15, pode ser inferido que a confiança na empresa, a satisfação e as experiências anteriores explicam 58,8% das variações na confiança dos clientes nos funcionários. O R² por volta de 0,60 reflete um alto poder explicatório dessas variáveis com relação à confiança do consumidor nos funcionários, o que demonstra que as três têm papel fundamental na construção da confiança desse consumidor nos funcionários da empresa.

A confiança na empresa foi a que apresentou maior impacto na confiança nos funcionários. O coeficiente Beta de 0,453 revela uma alta influência dessa variável na dependente. Isso fica mais uma vez evidente no coeficiente individual de regressão (0,433), o qual explicita que, excluindo-se os efeitos das demais variáveis, a confiança na empresa explica 43,3% das variações na confiança nos funcionários.

A inclusão da satisfação como antecedente da confiança do consumidor nos funcionários da empresa melhorou significativamente a capacidade de predição da variável

dependente, tendo em vista o coeficiente t de 4,44. Isso significa que o gerenciamento da reclamação é crucial para a formação e manutenção da confiança entre cliente e funcionário.

Em adição à influência da satisfação, é proposto que as experiências prévias do consumidor com a empresa terão impacto na confiança do consumidor, pois, sendo a confiança formada não através de um único episódio, mas a partir de boas e sucessivas experiências com a empresa, espera-se que as experiências anteriores ao episódio que originou a reclamação influenciem significativamente a confiança. Tal relação foi confirmada na medida em que a inclusão das experiências anteriores como antecedentes da confiança nos funcionários aumentou significativamente a capacidade de predição dessa variável.

Ressalta-se que a satisfação com o gerenciamento da reclamação teve impacto superior ao das experiências anteriores. Isso é consistente com a ideia de que, em situações de conflito, percepções específicas sobre o episódio podem afetar (promovendo ou reduzindo) a confiança com relação à outra parte envolvida na disputa. Quando o consumidor percebe que a empresa agiu de maneira satisfatória na resolução de sua satisfação, ele atualiza suas impressões sobre a qualidade da empresa e, assim, seus sentimentos de confiança nesta são reforçados. O contrário acontece quando o consumidor percebe que a empresa lidou de forma negligente e ineficaz com sua reclamação.

4.5.3 Impacto da satisfação com o gerenciamento da reclamação, das experiências anteriores e da confiança nos funcionários na confiança na empresa

De forma similar aos antecedentes da confiança nos funcionários, foram testados os antecedentes da confiança na empresa. As relações entre as variáveis testadas a seguir são as mesmas, fora a troca das dimensões de confiança, já que agora será sendo verificado o impacto inverso, ou seja, da confiança dos funcionários na confiança na empresa, o contrário do que foi visto anteriormente.

Tabela 16: Coeficiente de regressão estimado para a relação entre a satisfação com o gerenciamento da reclamação, experiências anteriores, confiança nos funcionários e a confiança na empresa.

	Confiança nos Funcionários	Satisfação	Experiências Anteriores
R ² ajustado	0,529	0,603	0,624
Mudança no R ²	0,529	0,074	0,021
Coeficiente de Regressão	0,433	0,390	0,238

Coeficiente Beta	0,414	0,344	0,175
Valor <i>t</i>	6,716	5,923	3,426
Significância	0,000	0,000	0,001

Os resultados da tabela 16 mostram que a confiança nos funcionários é o principal antecedente da confiança na empresa. A satisfação com o gerenciamento da reclamação, da mesma forma, exerce impacto elevado na confiança na empresa, explicando sozinha 34,4% das variações da variável dependente. A inclusão das experiências anteriores auxilia significativamente na predição da confiança na empresa.

O impacto geral da confiança nos funcionários, da satisfação e das experiências anteriores na confiança na empresa de 62,4% indica alto poder de predição dessas três variáveis sobre a dependente e revela a importância das três para a confiança na empresa.

4.5.4 Impacto da satisfação com o gerenciamento da reclamação, da confiança na empresa, da confiança nos funcionários e dos custos de mudança na intenção de recompra do cliente

Analisados os antecedentes das dimensões de confiança, passou-se a analisar os antecedentes das dimensões de lealdade (i.e., intenção de recompra e comunicação boca a boca positiva) e os efeitos das dimensões de confiança, da satisfação e dos custos de mudança na lealdade.

A tabela 17 traz as relações entre a intenção de recompra e seus antecedentes – confiança na empresa e nos funcionários, satisfação e custos de mudança.

Tabela 17: Coeficientes de regressão para a relação entre confiança, custos de mudança, satisfação com o gerenciamento da reclamação e a intenção de recompra do cliente.

	Confiança na Empresa	Satisfação	Custos de Mudança	Confiança nos Funcionários
R ² ajustado	0,456	0,489	0,502	-
Mudança no R ²	0,456	0,033	0,013	-
Coeficiente de Regressão	0,459	0,229	0,174	0,061
Coeficiente Beta	0,498	0,230	0,127	0,066
Valor <i>t</i>	7,203	3,282	2,456	0,848
Significância	0,000	0,001	0,015	0,398

Através dos resultados da tabela 17, pode-se verificar que o impacto da confiança nos funcionários na lealdade não é significativo (coeficiente *t* – 0,848). Entretanto, o impacto da confiança na empresa na intenção de recompra mostrou-se como altamente significativo

(coeficiente $t = 7,203$), sendo que 45,9% das variações na intenção de recompra são explicadas pela confiança na empresa. Ressalta-se que o impacto da confiança nos funcionários na confiança na empresa é altamente significativo (veja tabelas 21 e 22), indicando impacto indireto da confiança nos funcionários, através da confiança na empresa, na intenção de recompra.

A satisfação com o gerenciamento da reclamação indicou tanto impacto indireto, através da confiança na empresa, como direto na intenção de recompra. O Beta de 0,23 indica alto poder explicatório dessa variável na dependente.

Os custos de mudança provaram ter efeito significativo na intenção de recompra. Isso indica que os clientes percebem os custos de mudança como um incentivo a permanecer como clientes da empresa e recomprar seus serviços de telefonia. Todavia, o impacto é bem menor do que o exercido pela confiança na empresa e pela satisfação, obtendo significância de 0,015. Logo, os custos de mudança exercem efeito na intenção de recompra, mas uma gestão de relacionamentos baseada na imposição de barreiras à troca para o cliente parece ser ineficiente, caso a confiança não seja construída e a satisfação com o gerenciamento da reclamação não seja alcançada.

O poder explicatório das três variáveis independentes (R^2 ajustado – 0,502) indica que pouco mais da metade das variações na intenção de recompra são determinadas pela confiança na empresa, pela satisfação e pelos custos de mudança. Por outro lado, esse coeficiente também indica que quase metade das variações na intenção de recompra não está sendo explicada por essas variáveis e que outras variáveis, não estudadas aqui, devem exercer impacto na intenção de recompra. Essas variáveis não incluídas, ao serem incluídas como antecedentes, aumentariam a capacidade de predição da intenção de recompra. Uma dessas variáveis seria o valor para o cliente, pois conforme a relação custo-benefício seja mais vantajosa ao cliente, maior será sua intenção de permanecer cliente e de aumentar seu volume de compras com a empresa.

4.5.5 Impacto da satisfação com o gerenciamento da reclamação, da confiança na empresa e da confiança nos funcionários na comunicação boca a boca do cliente

As últimas relações entre variáveis testadas no presente trabalho foram entre a confiança nos funcionários e na empresa, a satisfação e a comunicação boca a boca positiva.

Tabela 18: Coeficientes de regressão para a relação entre confiança, satisfação com o gerenciamento da reclamação e a comunicação boca a boca do cliente.

	Confiança na Empresa	Satisfação	Confiança nos Funcionários
R ² ajustado	0,531	0,580	0,603
Mudança no R ²	0,531	0,049	0,023
Coeficiente de Regressão	0,367	0,250	0,235
Coeficiente Beta	0,397	0,235	0,234
Valor <i>t</i>	5,493	3,595	3,366
Significância	0,000	0,000	0,001

Os resultados da tabela 18 indicam que as três variáveis incluídas como antecedentes da comunicação boca a boca positiva exercem efeito elevado sobre essa variável, explicando pouco mais de 60% das variações dessa dimensão de lealdade.

A confiança na empresa aparece como principal antecedente das duas dimensões de lealdade, explicando sozinha 36,7% das variações na comunicação boca a boca. A satisfação aparece com impacto significativo (coeficiente *t* – 3,595). Por fim, a confiança nos funcionários também apresenta impacto significativo na comunicação boca a boca positiva, explicando sozinha 23,5% das variações nessa variável.

Esses resultados indicam que as três variáveis influenciam a intenção do cliente a falar bem da empresa. A comunicação boca a boca é um fenômeno importante, no qual os consumidores recebem informações relacionadas a organizações e a suas ofertas. Devido à comunicação boca a boca ser independente da empresa em questão, ocorrer através de fontes que os consumidores consideram confiáveis, como os amigos, e prover informações referentes à performance do produto e às consequências sociais e psicológicas de uma decisão de compra, sua influência nas avaliações dos consumidores é maior do que a influência das informações recebidas por fontes comerciais (RICHINS, 1983). Isso significa que a comunicação boca a boca é fundamental para o sucesso do negócio e que, portanto, a construção da confiança entre consumidor, empresa e funcionários, bem como a satisfação com o gerenciamento da reclamação, são fatores essenciais para a sobrevivência da empresa.

5. CONCLUSÃO

O setor de serviços tem crescido enormemente e alcançou posição de destaque na economia de diversos países. Acompanha esse ritmo acelerado a importância da necessidade de criar relacionamentos duradouros com seus clientes. É notória a ênfase que a literatura coloca no alcance da lealdade do consumidor para aumento da lucratividade das empresas, mas isso ainda, apesar de ser reconhecida pelas empresas, não se transformou em ações claras e com resultados tangíveis.

Alguns autores advogam para uma nova perspectiva dominante na lógica do marketing (VARGO e LUSCH, 2004). Essa nova perspectiva vem justamente ganhando espaço devido à crescente importância dos serviços na economia e a características particulares desse setor, tais como intangibilidade, difícil avaliação sobre o desempenho da empresa e maior contato pessoal entre funcionários e clientes. É a lógica de que o cliente não é mais apenas um comprador, mas um coprodutor que utiliza as competências da empresa em prover um serviço para suprir uma necessidade.

Isso significa que uma visão de marketing centrada em serviços é centrada no cliente (SHETH, SISODA e SHARMA, 2000) e orientada para o mercado (DAY, 1999), ou seja, que para cocriar um serviço, a empresa precisa alcançar a colaboração com os clientes, aprender com eles e ser adaptável às suas necessidades individuais e dinâmicas. Esses fatores requerem maior envolvimento com o cliente e, devido a esses motivos, aspectos como confiança e lealdade são reforçados no setor de serviços.

Nesse sentido, a busca por relacionamentos mais duradouros com os consumidores passa, necessariamente, pela criação e manutenção de mecanismos que proporcionem um gerenciamento de reclamações mais justo e que, assim, venha a contribuir para a consolidação de relacionamentos genuínos e igualitários entre clientes e consumidores.

O presente estudo busca demonstrar que as reclamações dos clientes são, além de uma chance da empresa de rever seus processos e melhorá-los, oportunidades únicas de gerar maior confiança entre as partes. Os resultados indicam que os clientes, além de estarem atentos às respostas das empresas às suas reclamações, utilizam essas respostas para determinar suas atitudes frente à empresa.

Com relação aos efeitos entre as variáveis coletadas, foco dos objetivos desse trabalho, verificou-se que a satisfação do consumidor foi impactada pelas dimensões distributiva e processual de justiça. A dimensão interpessoal, porém, não exerceu impacto significativo na

satisfação. Esse resultado é importante na medida em que contrasta com os resultados obtidos por diversos autores, entre eles Tax et al. (1998), Santos (2001) e Santos e Fernandes (2005). Esses autores encontraram os aspectos da justiça interpessoal como importantes na construção da satisfação pós-reclamação. Uma das razões para se ter obtido o presente resultado poderia ser o fato de que o contexto estudado – telefonia fixa – exige pouco contato face a face entre os clientes e os colaboradores da empresa. Dessa forma, uma reclamação geralmente se dá através do telefone. Esse fato por ter minimizado a importância dos aspectos relacionados ao tratamento pessoal dispensado ao reclamante.

É importante que se tenha em mente, todavia, que existem relações intensas entre as dimensões de justiça, como se pode demonstrar na tabela 13 deste trabalho. Dessa forma, apesar dos aspectos interpessoais não terem apresentado impacto direto no nível de satisfação após a reclamação, esses aspectos, por sua relação com a justiça distributiva e processual, exercem um efeito indireto nessa variável. Assim, é preciso pensá-lo como um conjunto de fatores ligados ao processo, ao resultado tangível e ao tratamento pessoal que levam à satisfação pós-reclamação do cliente.

A confiança do consumidor (tanto na empresa como nos funcionários) é sensível e foi diretamente afetada por percepções de satisfação quanto à maneira como as reclamações são resolvidas pela empresa, bem como pelas experiências anteriores dos clientes com a companhia. No entanto, a variável de maior efeito na confiança na empresa foi a confiança dos clientes nos funcionários, a qual, por sua vez, foi influenciada fortemente pela confiança na empresa, ou seja, existe um efeito recíproco entre as dimensões de confiança, exatamente como foi encontrado por Sirdeshmuck et al. (2002).

As experiências anteriores tiveram um impacto nas dimensões de confiança que pode ser considerado periférico (0,15 e 0,17). Apesar de os clientes terem tido boas experiências anteriores com a empresa, essas experiências não têm um efeito considerável na confiança do consumidor na empresa e nos funcionários, após um episódio de reclamação. Isso significa que o histórico do relacionamento, medido através da qualidade das experiências anteriores com a empresa, pode estar sendo “substituído” por aspectos mais pontuais referentes ao processo de reclamação, reforçando a relevância e o papel do mesmo no relacionamento entre empresa e cliente.

Quanto às dimensões de lealdade (isto é, comunicação boca a boca positiva e intenção de recompra), a satisfação, a confiança na empresa e os custos de mudança tiveram efeito significativo na intenção de recompra, sendo a confiança na empresa a variável de maior impacto.

Com relação ao baixo impacto dos custos de mudança nas intenções de recompra, o baixo nível de competitividade ainda presente no setor pesquisado, em que há poucas empresas oferecendo o mesmo serviço, pode ter gerado o fato de que mesmo com custos de mudança sendo considerados baixos, a intenção de recompra fosse indicada como alta. Isso, então, reduziria a relação entre essas duas variáveis. Possivelmente, em contextos de maior competitividade, os custos de mudança tenham um maior efeito sobre a lealdade dos clientes.

Sob a perspectiva da comunicação boca a boca positiva, a confiança na empresa, a satisfação e a confiança nos funcionários aparecem como variáveis antecedentes relevantes à intenção de falar bem e recomendar a companhia. O custo de mudança não foi testado como sendo antecedente dessa dimensão de lealdade, pois não foi encontrado respaldo na literatura.

Ressalta-se que a confiança nos funcionários não teve impacto significativo direto nas intenções de recompra, mas teve impacto direto na comunicação boca a boca e indiretamente nas intenções de recompra através de seu efeito na confiança na empresa. Isso significa que a comunicação boca a boca estaria mais relacionada à forma como os funcionários demonstram interesse e passam confiança para os clientes do que a intenção de recompra.

Esses resultados fornecem a implicação acadêmica de teste de um modelo teórico relevante num setor ainda pouco estudado – telefonia fixa –, bem como diversas implicações gerenciais sobre como a empresa deve gerenciar as reclamações e os efeitos disso na recuperação do serviço e, conseqüentemente, na confiança e lealdade dos clientes.

Sob a perspectiva acadêmica, o trabalho traz algumas contribuições, entre elas, reforça a relevância da teoria da justiça nas avaliações sobre o gerenciamento de reclamações, destaca o impacto de variáveis específicas do episódio de reclamação em variáveis consideradas relacionais – confiança e lealdade e também o papel central da confiança na construção da lealdade.

Na perspectiva gerencial, o estudo mostra como a empresa analisada está desempenhando mecanismos de recuperação de serviços, ou seja, como o cliente está avaliando os esforços de gerenciamento da reclamação e onde a empresa parece estar falhando em resolver o problema dos clientes.

Este estudo direciona a empresa pesquisada a concentrar esforços em oferecer um pedido de desculpas sincero ao reclamante, explicações sobre o porquê do problema, acesso mais fácil aos canais de comunicação/reclamação e maior rapidez ao responder às reclamações dos clientes. Além disso, como já foi visto, o estudo traz que fatores mais impactam a satisfação com o gerenciamento da reclamação, a confiança e a lealdade do consumidor, e principalmente onde a empresa está desempenhando o seu papel bem ou mal e

onde é essencial que desempenhe bem para manter os clientes e garantir negócios mais lucrativos no futuro.

Entre as limitações deste trabalho pode-se citar o contexto limitado em que ele foi realizado – uma empresa de telefonia fixa. O método transversal de coleta, que retrata um único momento de pesquisa, em um ambiente extremamente dinâmico e a não aplicação do método de equações estruturais, que avaliariam as relações entre as variáveis dependentes e independentes de forma simultânea e, assim, muito mais precisa. Recomenda-se que pesquisas futuras utilizem esse método multivariado para testar as relações entre as variáveis utilizadas neste estudo.

Além disso, para pesquisas futuras, recomenda-se a inclusão de variáveis não consideradas neste trabalho, com destaque para as variáveis “atitudes frente à empresa”, que podem influenciar nos julgamentos e percepções do consumidor sobre as ações da empresa frente à reclamação e o “valor para o cliente”, que pode exercer impacto importante na lealdade do consumidor, além do exame do gerenciamento de reclamações em diferentes setores de negócios e da ampliação contextual fortemente recomendada.

REFERÊNCIAS

- ADIZES, I. *Gerenciando mudanças*. O Poder da confiança e do respeito mútuos. São Paulo: Editora Pioneira, 1991.
- ALBRECHT, K.; BRADFORD, L. J. *Serviços com qualidade*: a vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 1992.
- ALBRECHT, K. *Revolução nos serviços*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1994.
- BAKER, M. *Administração de Marketing*. 5ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- BARLOW, J.; MOLLER, C. *Reclamação de Cliente, Não Tem Melhor Presente*. São Paulo: Futura, 1996.
- BELK, R. W. Comment on Applbaum's "The Sweetness of Salvation": Consumer Marketing and the Liberal-Bourgeois Theory of Needs", *Current Anthropology*, v. 39, n. 3, 1998.
- BERRY, L. *Descobrimos a essência do serviço*: os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- BERRY, L.; PARASURAMAN, A. *Serviços de Marketing*. 3ª Ed. São Paulo: Editora Maltese, 1995.
- BREI, V. A. *Antecedentes e consequências da confiança do consumidor em trocas relacionais com empresas de serviço*: Um estudo com o usuário do Internet Banking do Brasil. PPGA/UFRGS 2001.
- BLODGET, J. G.; HILL, D.J.; TAX S.S. *The effects of distributive, procedural, an interactional justice on postcomplaint behavior*. *Journal of retailing*, v. 73, n. 2, Summer 1997, p. 185-210.
- CENTRO Nacional de Treinamento Telebrás. *Introdução ao Serviço Móvel*. Brasília. 1994.
- CHURCHILL, G. A; PETER, J. P. *Marketing*: criando valor para o cliente. SP: Saraiva, pp.10-13, 2000.
- CLEMMER, E. *The Role of Fairness in Customer Satisfaction with Services*. Doctoral Dissertation, University of Maryland, Maryland, USA, 1988.
- COBRA, M. H. N. *Marketing de serviços, uma estratégia competitiva*. São Paulo: Marcos Cobra Editora, 1993.
- _____. *Marketing de turismo*. São Paulo: Marcos Cobra Editora, 2001.
- DAY, R. L.; LANDON, E. L. *Toward a Theory of Consumer Complaining Behavior*. In:

WOODSIDE, A.; SHETH, J.; BENETT, P. *Consumer and Industrial Buying Behavior*. New York: North-Holland, 1977.

DWYER, F.R.; SCHURR, P.H.; OH, S. *Developing buyer-seller relationships*. *Journal of Marketing*, v. 51, p.11-27, Apr., 1987.

EVARD, Y. *A satisfação dos consumidores: situação das pesquisas*. São Paulo: Editions Nathan, 1993.

GASTAL, F. *A Influência da Satisfação e dos Custos de Mudança na Lealdade do Cliente*. Dissertação Mestrado. UFRGS, POA, 2005, 171p.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. *Administração Estratégica de Serviços*. São Paulo: Editora Atlas, 1994.

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

GHOSH, M.; JOHN, G. *Governance Value Analysis and Marketing Strategy*, *Journal of Marketing*, v. 63, 1999.

GRONROOS, C. *Marketing, Gerenciamento e Serviços*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

_____. *Relationship Marketing: The Nordic School Perspective*. In: SHETH, J. N;

PARVATIYAR, A. *Handbook of Relationship Marketing*. Sage Publications, 2000.

JACKSON, B. *Winning and Keeping industrial customers – the dynamics of customers relationships*. Toronto: Lexington Books, 1985.

HANGAS, J.; HORT, H. *The Atlas of Sacred Places*. São Paulo: Thonson Learnin, 1993.

HESKETT, J. L.; SASSER, W. E.; SCHLESINGER, L. A. *Lucro na prestação de serviços*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. *Princípios de marketing de serviços*. 2 ed. São Paulo: Thonson Learning, 2003.

HUTT, M.; SPEH, W. *Thomas*. *Gestão de Marketing em Mercados Competitivos e Organizacionais*. Editora: Bookman, 2001.

KAHN, B. *That elusive customer Loyalty: How to build it, learn from it and profit from it*. *Financial Times: Mastering Management*, October, 2000.

KLEMPERER, P. Competition when Consumers have Switching Costs. *Review of Economic Studies*, v. 62, p. 515-539, 1995.

KOTLER, P. *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil. 1993.

_____. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. KOTLER, P. *Administração de Marketing*. SP: Editora Atlas, 1996.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

KRAMER, R. M. *Trust and distrust in organizations: emerging perspective., enduring questions. Annual Review of Psychology*, 50: 569-98, 1999.

LABARBERA, P. A., MAZURSKY, D. *A longitudinal assessment of consumer satisfaction/dissatisfaction: the dynamic aspect of the cognitive process. Journal of Marketing Research*, v. 20, n. 4, p. 393-404, Nov., 1983.

LAM, S. Y.; SHANKAR, V.; MURTHY, M. *Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration From a Business-to-Business Service Context. Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 42, n. 3, p. 293-311, 2004.

LOWENSTEIN, M. *Customer Retention: An Integrated Process for Keeping your Best Customers*. American Society for Quality, Wisconsin, 1995

LOVELOCK, C.; WRIGHT L. *Serviços: Marketing e Gestão*. São Paulo: Saraiva, 2002.

MAGUIRE, S.; PHILIPS, N.; HARDY, C. *When 'silence = death', keep talking: trust, control and the discursive construction of identity in the Canadian HIV/AIDS treatment domain. Organization Studies*, v. 22, n. 2, p. 285-310, 2001.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: orientação aplicada*. 3ª ed. POA: Bookman, 2001.

MARR L. S.; CROSBY A. L. *Customer Satisfaction Measurement: a Management Information System for Total Quality*. AMA Publicações Internas, 1993.

MARIZ, L. A. C., *Explorando os limites do conceito de confiança interorganizacional: o caso de redes de desenvolvimento tecnológico*. ENANPAD, Salvador, 2002.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

MCKENNA, R. *Marketing de Relacionamento*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1987.

_____. *Marketing de Relacionamento, estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993.

MINTZBERG, H. *Safári da Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTA, F. C. P. *Teoria Geral da Administração*. Porto Alegre: Livraria Pioneira, 1991.

MORGAN, R. M; HUNT, S. D. *The commitment-trust theory of relationship marketing. Journal of Marketing*, vol. 58, jul., 1994.

- MOWEN, J. C; MINOR, M. *Consumer Behavior*. NJ: Prentice-Hall, 1998.
- NORTON, D.; KAPLAN, R. *A estratégia em Ação*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997.
- OLIVER, R. L. *Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response*. *Journal of Consumer Research*, v. 20, n. 3, December, 1993.
- _____. *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. New York, NY: McGraw Hill, 1997.
- PEPPERS & ROGERS GROUP DO BRASIL. *Um guia executivo para entender e implementar estratégias de Customer Relationship management*. CRM Series Marketing one to one. Janeiro de 2000.
- PETERS, T. *Thriving on Chaos*. Alfred A. Knopf, 1987.
- PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.
- REICHHELD, F. *The loyalty effect*. Boston, MA: Harvard Business Scholl Press, 1996.
- RICHINS, M. L. *Negative Word-of-Mouth by Dissatisfied Consumers: A Pilot Study*. *Journal of Marketing*, v. 47, n. 1, Winter, 1983.
- RIFKIN, J. *A era do acesso: a transição de mercados convencionais para networks e o nascimento de uma nova economia*. São Paulo: Makron Books, 2001.
- ROTTI, A. *Caso Harley-Davidson*, 2000.
- ROUSSEAU, D.; SITKIN, S.; BURT, R.; CAMERER, C. *Not so different after all: a cross discipline view of trust*. *Academy of Management Review*, v. 23, 3, pág. 393-404, 1998.
- SANTOS, Cristiane Pizzutti. *Análise do comportamento do consumidor frente a experiências insatisfatórias com eletrodomésticos, em Santa Maria, RS*. 138f. Dissertação Mestrado UFRGS, POA, 1996.
- _____. *Impacto do gerenciamento de reclamações na confiança e lealdade do consumidor, no contexto de trocas relacionais de serviços: Construção e teste de um modelo teórico*. PPGA/UFRGS, 2001.
- SANTOS, C.P., ROSSI, C.A., *O Impacto do Gerenciamento de Reclamações na Confiança e na Lealdade do Consumidor*. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 6, n. 2, Maio/Agosto, 2002.
- SCHIFFMAN, L.; KANUK, L. *Comportamento do consumidor*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1997.
- _____. *Comportamento do consumidor*. 6ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- SHETH, J. *The evolution and evaluation of relationship marketing*: consumer marketing. Winter Educators' Conference, AMA, Florida: Feb., 1994.

SHETH, J.; PARVATIYAR, A. ***Relationship Marketing in Consumer Markets***: Antecedents and Consequences. Emory University, 1995.

SHETH, J.; SOBEL, A. ***Clientes para Toda a Vida***. Editora: Bookman, 2000.

SINGH, JAGDIP. *Consumer Complaint Intentions and Behavior: Definitional and Taxonomical Issues*. ***Journal of Marketing***, v. 52 n. 1, p. 93-108, Jan., 1988.

SIRDESHMUKH, D.; SINGH, J.; SABOL, B. *Consumer Trust, Value and Loyalty in Relational Exchanges*. ***Journal of Marketing***, v. 66 (January), p.15-37, 2002.

SPILLER, E. S.; PLÁ, D.; LUZ, J.; SÁ, P. G. ***Gestão de serviços e marketing interno***. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

STONE, M.; WOODCOOK, N.; MATCHTYNGER, L. CRM: ***Marketing de relacionamento com clientes***. São Paulo: Futura, 2001.

TAX, S. S.; BROWN, S. W.; CHANDRASHEKARAN, M. *Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing*. ***Journal of Marketing***, v. 62 (April), p. 60-76, 1998.

VAVRA, T. G. ***Marketing de relacionamento***: Aftermarketing. São Paulo: Atlas, 1993.

ZEITHAML, V. A. ***Marketing de Serviços***: A Empresa com Foco no Cliente. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003, 536 p.

ANEXO A – Instrumento para Coleta de Dados Final



TELEFONIA FIXA



Entrevistador: _____

Questionário número: _____

Cliente: _____

Telefone: _____

Reclamações dos Consumidores sobre os serviços de telefonia fixa prestados pela empresa GVT

Durante o processo de resolução de minha reclamação	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente				
1. Eles foram honestos comigo.	1	2	3	4	5					
2. Eles pareceram muito interessados no meu problema.	1	2	3	4	5					
3. Eles tentaram arduamente resolver o problema.	1	2	3	4	5					
4. Eles me deram uma explicação razoável sobre por que o problema ocorreu.	1	2	3	4	5					
5. Eu recebi um pedido de desculpas sincero.	1	2	3	4	5					
6. As pessoas foram corteses comigo.	1	2	3	4	5					
7. Durante o processo de reclamação minha opinião foi levada em conta para ajudar na solução da reclamação?	1	2	3	4	5					
8. Eles responderam rapidamente minha reclamação.	1	2	3	4	5					
9. A empresa assumiu a responsabilidade pela ocorrência do problema.	1	2	3	4	5					
10. Eles adaptaram a maneira de gerenciar as reclamações para satisfazer minhas necessidades.	1	2	3	4	5					
11. O acesso à empresa para fazer a reclamação foi fácil.	1	2	3	4	5					
12. Eu tive a chance de contar a eles detalhes sobre meu problema.	1	2	3	4	5					

13. A empresa me deu o que eu necessitava	1	2	3	4	5
14. Eu recebi o que eu pedi.	1	2	3	4	5
15. O resultado da reclamação foi o esperado.	1	2	3	4	5

Durante o processo de resolução de minha reclamação

Como foram as experiências com a empresa *antes* do incidente que o levou à reclamação.

16. Muito negativas	1	2	3	4	5	Muito positivas
17. Muito insatisfatórias	1	2	3	4	5	Muito satisfatórias

Durante o processo de resolução de minha reclamação

Discordo
Totalmente

Concordo
Totalmente

18. Eu estou satisfeito(a) com a maneira como minha reclamação foi resolvida.	1	2	3	4	5
19. A organização fez tudo o que eu esperava para resolver o meu problema.	1	2	3	4	5
20. Eu estou contente com a forma como a empresa respondeu a minha reclamação.	1	2	3	4	5

Eu sinto que a empresa para a qual eu reclamei é:

21. Muito inconfiável	1	2	3	4	5	Muito confiável
22. Muito incompetente	1	2	3	4	5	Muito competente
23. De muito baixa integridade	1	2	3	4	5	De muito alta integridade
24. De baixa capacidade	1	2	3	4	5	De alta capacidade de resposta às solicitações dos consumidores

Eu sinto que os empregados desta empresa são:

25. Muito inconfiáveis	1	2	3	4	5	Muito confiáveis
26. Muito incompetentes	1	2	3	4	5	Muito competentes
27. De muito baixa integridade	1	2	3	4	5	De muito alta integridade
28. De baixa capacidade	1	2	3	4	5	De alta capacidade de resposta às solicitações dos consumidores

Com que probabilidade você:

29. Recomendará a GVT a amigos, vizinhos e parentes.

Muito improvável 1 2 3 4 5 **Muito provável**

30. Fará negócios com a GVT na próxima vez que precisar de serviços de telefonia fixa.

Muito improvável 1 2 3 4 5 **Muito provável**

31. Dirá coisas positivas sobre a empresa para outras pessoas.

Muito improvável 1 2 3 4 5 **Muito provável**

32. Considerará a empresa como primeira escolha na aquisição de outra linha de telefonia fixa

Muito improvável 1 2 3 4 5 **Muito provável**

33. Continuará fazendo negócios com essa companhia telefônica no futuro

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 **Concordo totalmente**

34. Mudar para uma nova operadora provavelmente envolverá custos/taxas que antes não eram esperados. (ex: quebra de contrato, etc.).

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 **Concordo totalmente**

35. Comparar os benefícios de minha operadora com os benefícios de outras operadoras exige muito tempo e esforço, mesmo quando sei quais são as alternativas.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 **Concordo totalmente**

36. Existe muita burocracia envolvida na mudança para uma nova operadora.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 **Concordo totalmente.**

37. Pensar que terei que comunicar para muitas pessoas meu novo número de telefone me inibe em trocar de operadora.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 **Concordo totalmente**

38. Eu gosto da imagem pública que a minha operadora tem.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 **Concordo totalmente**

39. Sexo: () Masculino () Feminino

40. Qual sua idade: _____

41. Qual sua renda familiar mensal?

() até 2 mil reais () de 2 a 4 mil reais () + de 4 mil reais

42. Qual seu grau de escolaridade?

() 1º grau incompleto ou completo () 2º grau incompleto ou completo () 3º grau incompleto ou completo