

## O Efeito do Nível de Relacionamento nas Relações entre Avaliações da Recuperação de Serviços, Confiança e Lealdade do Cliente no Setor Bancário

**Autoria:** Cristiane Pizzutti dos Santos, Daniel Von Der Heyde Fernandes, Martin Romero Meller

### RESUMO:

Essa pesquisa buscou entender como o tipo de conexão entre clientes e empresas pode influenciar nos relacionamentos entre as avaliações sobre o processo de gerenciamento de reclamação e suas conseqüências. Tem-se, a partir da literatura, duas perspectivas opostas que permeiam esse artigo - uma onde um relacionamento duradouro ajudaria a minimizar o impacto negativo de uma recuperação inadequada na satisfação pós-reclamação e outra onde um relacionamento duradouro aumentar este impacto. Com base na literatura, hipóteses contemplando o impacto do tipo de relacionamento são estabelecidas e testadas através de um *survey* com 216 consumidores reclamantes de serviços bancários. Como principais resultados, encontrou-se que clientes relacionais valorizam mais os resultados tangíveis advindos da recuperação dos serviços, percebem maiores custos de mudança e possuem maiores níveis de recompra e boca-a-boca. Além disso, os custos de mudança apresentam maior impacto nas intenções de recompra para os clientes relacionais. Já a confiança na empresa sofre maior impacto da satisfação pós-recuperação entre clientes com menor relacionamento do que entre clientes com maior relacionamento com a empresa.

### 1 INTRODUÇÃO

Muito se tem dito sobre a importância de se desenvolver relacionamentos mais duradouros entre empresas e clientes. Os clientes com maior relacionamento representam um ativo valioso para empresas de serviço (Dowling and Uncles, 1997; Rigby et al., 2002); são mais lucrativos, pois compram mais regularmente, gastam mais por compra (De Wulf et al., 2001), são mais dispostos a pagar preços premium nos produtos e serviços que negociam (Dowling and Uncles, 1997), e custam menos para a empresa (Rigby et al., 2002). Embora Reinartz and Kumar (2000) recentemente questionaram a lucratividade de se investir em relacionamentos com os clientes, a construção de laços duradouros mantém-se como prioridade para empresas de serviços (Rigby et al., 2002).

Estendendo essa lógica para a recuperação de serviços, pesquisadores têm argumentado que avaliações sobre a recuperação de serviços variam de acordo com fatores relacionais, incluindo aí nível de relacionamento do consumidor com a marca (Aaker, Fournier e Brasel, 2004), a duração do relacionamento (Bolton 1998) e expectativas de recuperação de clientes (Anderson e Sullivan 1993).

Duas explicações rivais são valiosas para entender os efeitos do nível de relacionamento na recuperação de serviço: a primeira poderia ser denominada de “o amor é cego” e a segunda de “o amor vira raiva”. O efeito “o amor é cego” defende que clientes com um forte relacionamento com a empresa são mais prováveis a perdoá-la e a esquecer um incidente mal resolvido. Esses clientes são mais relutantes a provocar uma crise no relacionamento com um parceiro (cf. Lind e Tyler, 1988). Por outro lado, o efeito “o amor vira raiva” sugere que clientes que possuem forte relacionamento com a empresa tendem a responder mais vigorosamente a falhas e problemas no relacionamento (Brockner et al., 1992). Uma falha em prestações de serviço representa um contraste maior entre expectativa e performance para clientes com maior relacionamento com a empresa. Como resultado, esses clientes enxergam uma falha de serviço como um ato de traição, portanto, tendem a agir de forma mais extrema (Robinson, 1996).

Desta forma, uma vez que o entendimento sobre o impacto do tipo de relacionamento entre cliente e empresa nas avaliações do processo de recuperação é ainda incipiente e segue duas trilhas distintas, o presente estudo busca contribuir nesse entendimento, investigando como as percepções sobre a recuperação de serviços e seus impactos em comportamentos

posteriores como confiança e lealdade variam entre clientes com forte e com fraco relacionamento com a empresa.

Esse artigo é composto das seguintes partes: inicialmente, com base na literatura as hipóteses de estudo são apresentadas. Após, o método será discorrido, incluindo aí a apresentação do contexto de pesquisa escolhido – setor bancário –, seguido dos principais resultados, enfatizando os modelos de medida e estrutural testados. Por fim algumas considerações finais serão feitas.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E HIPÓTESES**

Com base na literatura sobre recuperação de serviços, confiança, lealdade e relacionamento entre clientes e empresas, a seguir serão apresentadas as hipóteses do presente trabalho.

### **2.1. Recuperação de Serviços**

A recuperação de serviços refere-se às ações que uma empresa toma em resposta a uma falha no serviço (Gronross, 1988). O processo de recuperação pode ser iniciado pelo próprio provedor do serviço ou pelo cliente. O provedor de serviços inicia o processo, geralmente, quando tem alto contato com o cliente, como por exemplo, no setor das companhias aéreas, onde um problema como atraso no vôo é aparente para ambas as partes. Já em alguns outros setores, é provável que a falha só venha a ser conhecida pelo provedor de serviços quando é trazida à tona pelo cliente, para uma ação corretiva, como é o caso de uma reclamação referente a uma cobrança indevida. Nestes casos, a empresa deve encorajar o comportamento de reclamação e oferecer maneiras adequadas para o recebimento das mesmas.

Estudos contemporâneos sobre gerenciamento de reclamações têm oferecido substanciais evidências da adequação do conceito de justiça como base para entender o processo de recuperação de serviços e seus resultados (Goodwin e Ross, 1992; Blodgett, Hill e Tax, 1997; Tax et al., 1998; Smith et al., 1999). Tal conceito envolve três diferentes dimensões. Observando a ordem cronológica em que elas aparecem na literatura, a primeira dimensão explorada foi a justiça distributiva, enfatizada pela teoria da equidade. Justiça distributiva refere-se à alocação de benefícios e custos entre as partes de uma transação. No contexto da reclamação, distribuições são vistas como os resultados tangíveis oferecidos pela empresa para o reclamante (p.ex., troca do produto ou o dinheiro de volta).

A segunda dimensão é Justiça Processual. Esta dimensão diz respeito às políticas e procedimentos usados pelas empresas durante os processos de reclamações e engloba seis sub-dimensões: flexibilidade, acessibilidade, controle de processo, controle de decisão, velocidade de resposta e aceitação de responsabilidade (Thibaut e Walker, 1975; Blodgett et al., 1997; Tax et al., 1998).

Justiça Interpessoal é a terceira dimensão de justiça e envolve a maneira como os empregados tratam e se comunicam com os consumidores durante o episódio de reclamação. Seis sub-dimensões têm sido estudadas: cortesia, honestidade, oferecimento de explicações, empatia, esforço e pedido de desculpas (Clemmer, 1988; Tax et al., 1998).

### **2.2 Relacionamento Cliente-Empresa e Avaliações Pós-Recuperação de Serviço**

De acordo com a literatura em serviços (e.g. Crosby et al., 1990; DeWulf et al., 2001; Sirdeshmukh et al., 2002), o nível de relacionamento entre cliente e empresa reflete a conexão que o consumidor tem com um provedor de serviços.

No que diz respeito ao papel do relacionamento entre consumidor e empresa nas avaliações sobre a recuperação de serviços, tem-se, como foi destacado na introdução, duas perspectivas opostas - uma onde um relacionamento duradouro ajudaria a minimizar o impacto negativo de uma recuperação inadequada na satisfação pós-reclamação (“o amor é

cego”) e outra onde um relacionamento duradouro aumentar este impacto (“o amor vira raiva”). Alguns pesquisadores defendem que relacionamentos fortes podem magnificar as respostas negativas dos consumidores a falhas. Goodman et al. (1995), por exemplo, encontrou que insatisfação com o serviço levou a maior insatisfação com a organização entre consumidores altamente envolvidos, comparando-os com os menos envolvidos. Isto ocorreria porque os consumidores que estão mais envolvidos com a empresa poderiam esperar melhores respostas da empresa em termos de manter promessas e entregar serviços de alta qualidade (Bitner, 1995, Gronross, 1990). Se ocorrem falhas, estas expectativas se traduziram em altas expectativas sobre a recuperação de serviços, a fim de restaurar a equidade e cumprir com o prometido. Assim, consistente com a teoria da desconfirmação das expectativas, quanto maior as expectativas quanto a recuperação de serviços menor a satisfação com relação a elas, dado um certo nível de qualidade de recuperação (Oliver, 1980, Tse e Wilton 1988).

Por outro lado, pesquisadores sugerem que clientes engajados em relacionamentos mais duradouros com a empresa seriam mais tolerantes com a empresa, isto é, teriam expectativas menores com relação à recuperação de serviço e isto levaria a maior satisfação com a performance de recuperação. Este resultado é consistente com Berry (1995), que sugeriu que consumidores envolvidos em relacionamentos afetivos e sociais podem exibir maior tolerância quando falhas ocorrem. Consumidores com altas expectativas com relação à continuidade do relacionamento podem demandar menor compensação imediata para uma falha, porque ele considera o balanço de equidade através de um horizonte mais longo de trocas. Isto é consistente com pesquisa no contexto de fabricante-fornecedor que mostrou que parceiros de canal com altas expectativas com relação a continuidade do relacionamento tendem a acreditar que inequidades causadas pelo desempenho insatisfatório do parceiro serão equalizadas durante transações futuras (Ganesan 1994).

Mattila (2001) corrobora parcialmente esta perspectiva, relatando que consumidores na situação de relacionamentos verdadeiros estavam mais dispostos a perdoar (comprar novamente) o provedor pelo gerenciamento injusto de seu problema. No entanto, o tipo de relacionamento falhou no impacto sobre a satisfação com a recuperação. Isto significa que expectativas quanto a isso podem ser universalmente altas. Assim, clientes podem se sentir igualmente insatisfeitos com uma recuperação de serviços mal feita, independente do tipo de relacionamento.

Similarmente, Tax et al. (1998) encontraram que experiências anteriores positivas diminuem os efeitos negativos de um gerenciamento de reclamação inadequado na confiança e comprometimento do cliente frente à empresa e Anderson e Sullivan (1993) encontraram que organizações que tipicamente entregam alta qualidade são “perdoadas” quando consumidores experimentam uma falha.

O efeito “o amor é cego” também encontra suporte na literatura de viés de assimilação (Herr et al., 1983). Numa situação de avaliação, o viés de assimilação tende a influenciar os indivíduos a considerar apenas a informação que é consistente com suas experiências anteriores. Consequentemente, consumidores com alto relacionamento com a empresa são menos prováveis a enxergar injustiça nas ações das empresas com as quais mantêm um relacionamento duradouro. Para manter consistência entre a percepção atual e as anteriores, consumidores com alto nível de relacionamento com a empresa podem inconscientemente ou mesmo conscientemente reduzir a severidade dessa percepção e considerá-la não tão injusta, por exemplo, para manter consistência entre a avaliação atual e anterior. Com base nesse efeito, prevê-se que consumidores com elevado nível de relacionamento com a empresa avaliarão os esforços de recuperação de serviços da empresa de forma mais justa do que os consumidores com pouco relacionamento com a empresa.

Assim sendo, o presente trabalho utiliza-se da idéia de que um relacionamento duradouro ajudaria a minimizar o impacto negativo de uma recuperação inadequada nas avaliações pós-reclamação do consumidor, por ser ela validada por um número maior de trabalhos empíricos. Com base nesse raciocínio é proposto que:

**H<sub>1</sub>:** *As percepções de justiça (a) interpessoal, (b) processual e (c) distributiva e (d) a satisfação com o gerenciamento da reclamação serão mais positivas entre clientes mais relacionais do que entre clientes mais transacionais.*

De acordo com a literatura sobre justiça social, satisfação está ligada a avaliações de justiça em várias situações de conflitos (Messick e Cook, 1983). Estendendo esta 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 justo foram estes aspectos (Goodwin e Ross, 1992; Blodgett et al., 1997; Tax et al., 1998; Smith et al., 1999). Embora pesquisas recentes tenham documentado que clientes relacionais, ao contrário dos transacionais, valorizariam mais os aspectos interpessoais, em detrimento dos distributivos (Reinartz and Kumar, 2000), não existe um arcabouço teórico consistente para detalhar impactos diferenciados das dimensões de justiça na satisfação com o gerenciamento da reclamação conforme o nível de relacionamento consumidor-empresa. Portanto, para o efeito do nível de relacionamento nas relações entre as dimensões de justiça e a satisfação com o gerenciamento da reclamação, prevê-se que o impacto das dimensões de justiça é o mesmo para clientes com elevado e baixo relacionamento com a empresa, como segue:

**H<sub>2</sub>:** *O impacto das avaliações de justiça (a) interpessoal, (b) processual e (c) distributiva na satisfação será o mesmo entre clientes mais relacionais e mais transacionais.*

### 2.3 Relacionamento Cliente-Empresa e Conseqüências da Recuperação de Serviços

Para o efeito do nível de relacionamento no impacto da satisfação nas dimensões de confiança e lealdade, mais uma vez pode-se contar com duas perspectivas contrárias: “o amor vira raiva” e “o amor é cego”. A explicação para a primeira possibilidade, em conformidade com o trabalho de McCollough, Berry e Yadav (2000), reside na evidência de que consumidores com maior relacionamento com a empresa teriam maiores expectativas quanto ao esforço de recuperação da falha por causa de seu maior histórico de relação e de compras com o provedor de serviços. Sendo a recuperação mal gerenciada, contrastaria com suas expectativas o que levaria a um maior impacto na confiança e lealdade. Em relação à segunda possibilidade de efeito, clientes com maior relacionamento com a empresa seriam mais propensos a perdoar uma falha, e até mesmo uma recuperação de falha mal realizada, pois tendem a considerar experiências passadas com o provedor de serviços. Esse efeito pode ser explicado pelas atribuições feitas pelos clientes quanto à controlabilidade e culpa da empresa durante a recuperação da falha. O efeito “amor é cego” faz com que os clientes percebam que a empresa tivera pouco controle e culpa sobre a falha. Tendo em vista os vieses de assimilação e de interpretação que os clientes relacionais possuem, uma falha seria perdoada como forma de amenizar incongruência que a situação levaria.

Além disso, entre clientes com pouca ou nenhuma experiência com a empresa, a maneira como ela gerencia sua reclamação praticamente determinaria seu grau de confiança na empresa, enquanto que entre clientes mais relacionais, com um histórico com a empresa, o nível de confiança não dependeria apenas das avaliações sobre o gerenciamento da reclamação mas também de outros fatores, como as experiências passadas com a empresa e o nível de confiança anterior ao episódio. De fato, este resultado foi encontrado por Santos e Fernandes (2007).

Embora os mecanismos dos dois efeitos sejam diferentes, o papel do nível de relacionamento é o mesmo, isto, de moderação do impacto da satisfação com o gerenciamento da reclamação na confiança e de lealdade, sendo que para clientes relacionais o efeito da satisfação será menor (“O amor é cego”) ou maior (“O amor vira raiva”) do que para os clientes transacionais. Tendo em vista que existe maior suporte teórico para o primeiro efeito, optou-se por incluir apenas este. Dessa forma, prevê-se que o nível de relacionamento consumidor-empresa irá moderar o impacto da satisfação com o gerenciamento da reclamação na confiança e lealdade do cliente, no sentido de que quanto maior o relacionamento consumidor-empresa, menor será o impacto das avaliações da recuperação do serviço na confiança e lealdade do cliente.

Neste estudo, lealdade é definida como uma intenção comportamental de manter um relacionamento duradouro com o fornecedor de serviços (Sirdeshmukh et al. 2002). A lealdade tem diversas facetas, entre elas estão a recompra, menor sensibilidade a preço, formação de laços afetivos e recomendação da empresa (Sirdeshmukh et al., 2002; Oliver, 1999; Dwyer, Schurr e Oh, 1987). Especial atenção tem sido dedicada à intenção de recompra e à comunicação boca-a-boca positiva, que têm sido utilizadas como dimensões de lealdade em estudos recentes (Lam et al., 2004; Sidershmukh et al., 2002; Zeithaml et al., 1996). Seguindo essa mesma perspectiva, essas duas dimensões são utilizadas para medir a lealdade nesta pesquisa.

A confiança do consumidor no provedor de serviço parece ser formada por duas facetas distintas - confiança nos funcionários e confiança nas práticas empresariais (Sirdeshmukh et al, 2002). Na maior parte dos serviços, essas facetas são nódulos distintos, sobre os quais o cliente forma julgamentos independentes durante o curso de uma troca de serviço. Isso ocorre pois a base para avaliação é diferente, a confiança nos funcionários é formada por percepções do comportamento dos funcionários demonstrado durante os encontros de serviços; enquanto que os julgamentos de confiança na empresa são baseados, essencialmente, nas políticas e práticas que governam a troca. Como consequência, é plausível que consumidores tenham diferentes julgamentos de confiança com relação aos funcionários e à empresa como um todo. Assim, tem-se que:

**H<sub>3</sub>:** *A satisfação com o gerenciamento da reclamação terá um impacto menor na confiança (a) na empresa, (b) nos funcionários, (c) na intenção de recompra e (d) de comunicação boca-a-boca positiva entre os clientes relacionais do que entre os clientes transacionais.*

Em adição, o efeito moderador do nível de relacionamento também é provável ocorrer no impacto dos custos de mudança na intenção de recompra. Consumidores com elevado relacionamento com a empresa podem se sentir relutantes a interromper um relacionamento antigo com um provedor com o qual benefícios sociais e monetários podem ser obtidos. Tais conexões sentidas por consumidores com elevado relacionamento com a empresa são ancoradas em importantes necessidades humanas de tal forma que eles se tornam relutantes a trocar de empresa, pois fazer isso poderia ter repercussões negativas não apenas para o parceiro (empresa) da relação, mas até mesmo para sua auto-estima e identidade (Bhattacharya et al., 1995). Para esses clientes, trocar de empresa poderia significar, de certa forma, “trocar de identidade” e prejudicar uma entidade com a qual o consumidor está fortemente envolvido. Para clientes mais transacionais, mesmo com altos custos de mudança, o comportamento oportunista poderia estar mais presente, isto é, custos de mudança não levariam necessariamente a recompra, caso eles percebessem que outros fornecedores estão oferecendo vantagens a eles. Com base nesse raciocínio, é proposto que:

**H<sub>4</sub>:** *O custo de mudança terá um impacto maior na recompra entre clientes mais relacionais do que entre os clientes mais transacionais.*

Ainda, seguindo o raciocínio lógico da construção de um relacionamento, é proposto que clientes relacionais terão maiores níveis de confiança, valor percebido e lealdade do que clientes transacionais, visto que o contato freqüente e trocas contínuas possibilitam a construção de confiança e lealdade. Como previsto pela *partnering theory*, haverá diferenças nos níveis de confiança, lealdade e valor, por serem estes os fatores que distinguem consumidores “parceiros”, de consumidores com orientação para transações singulares (Berry, 1995).

Em relação aos custos de mudança, consumidores com maior relacionamento tendem a perceber maiores perdas ao trocar de empresa, até porque, uma vez que os clientes relacionais são os clientes mais lucrativos (De Wulf et al., 2001), as empresas costumam estabelecer estratégias de retenção junto a aos mesmos, para mantê-los como clientes da empresa. Portanto, da mesma forma que sobre o valor percebido, confiança e lealdade, quanto maior o nível de relacionamento cliente-empresa, maiores serão os custos de mudança envolvidos. Assim, é proposta a seguinte hipótese de estudo:

**H<sub>5</sub>:** *Os níveis de (a) confiança na empresa, (b) nos funcionários, (c) de valor percebido, (d) de custos de mudança, (e) de intenção de recompra e (f) de comunicação boca-a-boca positiva serão maiores entre os clientes mais relacionais do que entre os mais transacionais.*

Para o efeito do valor percebido na lealdade, prevê-se que tanto para clientes transacionais como para relacionais, o efeito será significativo e de mesma intensidade, visto que valor percebido é uma variável considerada de mesma importância para clientes com diferentes níveis de relacionamento com a empresa. Dessa forma, é previsto que:

**H<sub>6</sub>:** *O impacto do valor percebido na (a) intenção de recompra e (b) de comunicação boca-a-boca positiva será o mesmo entre relacionais e transacionais.*

Poderia ser esperado que o impacto da confiança na lealdade fosse dominante no contexto de trocas relacionais. De fato, em estudo sobre esse impacto entre consumidores transacionais e relacionais (compradores de ingressos ocasionais e contribuintes do teatro), Garbarino e Johnson (1999) encontraram que, enquanto confiança teve uma influência significativa nas intenções futuras dos consumidores relacionais, este efeito foi reduzido a insignificante para consumidores transacionais. Todavia, de acordo com a teoria da agência (Sirdeshmukh et al., 2002; Bergen, Dutta, e Walker, 1992), a relevância da confiança independe do nível de relacionamento entre clientes e empresa, ou seja, qualquer perfil de cliente (e.g., relacional ou transacional) dará a mesma importância para aspectos que indiquem a benevolência, honestidade e capacidade de resolver problemas da empresa, as quais são as dimensões formadoras da confiança. Portanto, a previsão é de que:

**H<sub>7</sub>:** *O impacto da confiança (a) nos funcionários e (b) na empresa na (a1, b1) intenção de recompra e (a2, b2) de comunicação boca-a-boca positiva será o mesmo entre relacionais e transacionais.*

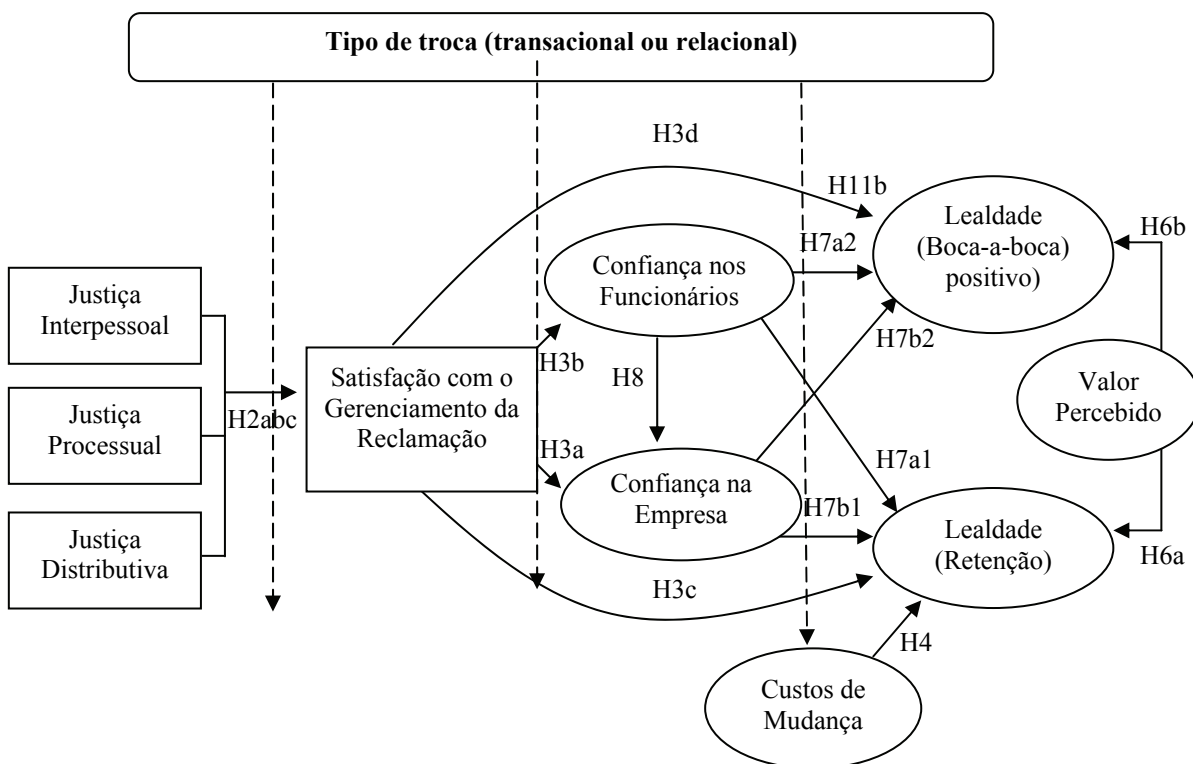
Ainda de acordo com a teoria da agência (Bergen, Dutta, e Walker, 1992) e pesquisas sobre o papel da atribuição causal em julgamentos (Folkes, 1988), a confiança do consumidor nos funcionários é proposta influenciar diretamente a confiança na empresa. A teoria da agência estabelece que os funcionários interagem com o consumidor como agentes da firma, agindo dentro das normas prescritas pela empresa. Dessa forma, quanto maior a confiança nos funcionários, maior a confiança na empresa, a qual aparentemente controla e determina o comportamento do agente. Da mesma forma, a teoria das atribuições propõe que os consumidores atribuem a confiança nos funcionários em parte à empresa ter contratado, treinado, aculturado esse funcionário entre outras práticas gerenciais (Heskett, Sasser, e

Schlesinger, 1997). Suporte empírico é fornecido por estudos na literatura de serviços (Bitner, Booms, e Tretreault 1990; Crosby e Stephen 1987). O estudo de Sirdeshmukh et al. (2002) encontrou, em trocas relacionais, alto impacto da confiança dos consumidores nos funcionários sobre a confiança na empresa. Todavia, não pode ser prevista diferença para tal efeito conforme o nível de relacionamento entre consumidores e empresa. Com base nisso, a última hipótese do estudo é que:

**H<sub>8</sub>:** *O impacto da confiança nos funcionários na confiança na empresa será o mesmo entre relacionais e transacionais.*

Com base na fundamentação teórica e nas hipóteses estabelecidas, a figura 1 apresenta o modelo teórico a ser investigado. Note-se que as avaliações ligadas especificamente ao episódio de reclamação estão representadas por retângulos, enquanto que os construtos considerados relacionais estão retratados de forma oval.

**Figura 1: Modelo sobre o efeito moderador do nível de relacionamento nas relações entre avaliações do processo de recuperação de serviços e seus conseqüências**



### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Foi realizado um estudo descritivo de corte transversal (survey) com clientes de bancos que se engajaram em processos de reclamação dentro dos últimos 12 meses.

O setor bancário (apresentado com maior detalhamento no item 3.1 a seguir) é caracterizado por serviços pouco customizados e com contato moderado com clientes, porém é um setor que mantém uma relação quase diária com seus clientes, lidando com um assunto tão sensível quanto o dinheiro. Pesquisas prévias já utilizaram bancos como foco de estudos sobre recuperação de serviços, tais como, Lewis e Spyropoulos (2001), Yavas et AL. (2003), Duffy et AL. (2006) e mais recentemente, Cenzig, Er, Kurtaran (2007).

Levando-se em consideração o escasso número de estudos sobre recuperação de serviços no Brasil, especialmente no bancário, foi realizada uma fase exploratória, na intenção

de levantar questões relevantes sobre o processo de reclamação envolvendo os serviços prestados por bancos, ajudando a refinar as dimensões a serem incluídas na fase quantitativa e os atributos que melhor medirão essas dimensões. A partir dos dados obtidos nesta etapa e na revisão da literatura, foi elaborado um instrumento de coleta de dados (questionário estruturado) que foi utilizado na etapa descritiva conclusiva.

### 3.1 Contextualização do Setor Bancário

A escolha pelos serviços bancários para essa pesquisa se deve a vários motivos. Um deles é que esse ambiente de negócios é caracterizado, cada vez mais, pela alta concorrência, resultado da entrada maciça de bancos estrangeiros no mercado, pelo grande número de aquisições e fusões, pelo alcance dos serviços prestados indicado pelo crescente número de correntistas e pelos bons resultados que vem sendo alcançados por boa parte das grandes empresas do setor (Febraban, 2007, EXAME, 2004).

Por outro lado, outro motivo para a escolha desse setor foi o número de reclamações que ele vem recebendo. Reclamações sobre assuntos financeiros foram responsáveis por 18,5% do total de ocorrências registradas pelo PROCON em 2006. Além disso, segundo Alves (2008), o número de reclamações contra o setor ao Banco Central e às unidades estaduais do Procon cresceu, em média, de 15% a 20% no período 2006-07. Segundo dados do Banco Central as maiores ocorrências de queixas são em relação ao atendimento, incluindo a espera em filas. Isso demonstra que a implementação de ouvidorias internas tornada obrigatória em outubro de 2007 não está conseguindo atingir seu principal objetivo: evitar que clientes insatisfeitos recorram a instâncias de defesa do consumidor para resolução de conflitos (Alves, 2008). Além disso, apesar da competitividade trazer a necessidade de se diferenciar dos concorrentes pela qualidade do serviço prestado (BEE & BEE (2000), apenas 29% dos consumidores considera que há um forte compromisso para solucionar os problemas relatados (EXAME, 2004).

Apesar do impacto que falhas na recuperação de um serviço podem ter em um setor com essas características, Nunaz e Yulinsky (2005, p.30), afirmam que: “claramente, bancos devem reexaminar seus processos mais amplos de recuperação de falhas se eles querem preencher o lapso que transforma clientes insatisfeitos em satisfeitos”. Academicamente, alguns artigos buscam entender o processo de gerenciamento de reclamações no setor bancário. Entre eles, os trabalhos de Lewis e Spyrapopoulos (2001), Duffy, Miller e Bexley (2006) e Yavas, Kartepe, Avci e Tekinkus (2003). O primeiro buscou avaliar a relação entre falhas e estratégias de recuperação na visão do cliente, o segundo teve seu foco exclusivamente nas estratégias de recuperação, verificando que gênero, idade ou tempo de relacionamento com o banco não influenciaram no nível de satisfação com a recuperação da falha e o terceiro tratou do desempenho da empresa na recuperação de falhas na perspectiva do funcionário da linha de frente. Nenhum desses trabalhos, no entanto, utilizam a teoria da justiça para avaliar o desempenho dos bancos no processo de gerenciamento da reclamação (teoria já bastante consolidada no meio acadêmico), com exceção do trabalho de Cenzig, Er, Kurtaran (2007). Além disso, nenhum deles investiga o impacto das avaliações pós-recuperação de serviços na confiança do consumidor, as diferenças advindas do fato dos clientes terem menor ou maior relacionamento com a empresa, e também utiliza técnicas estatísticas mais avançadas para testar as hipóteses propostas.

### 3.2 Procedimentos de amostragem e coleta de dados

A amostra da etapa exploratória foi composta por 8 consumidores que passaram por experiências de reclamação junto a bancos, selecionados por conveniência.

Para a etapa quantitativa, a amostra foi de 216 reclamantes. Os respondentes foram abordados por entrevistadores em um Aeroporto Internacional. Acreditou-se que haveria uma



boa disposição dos usuários em responder ao questionário neste local, já que a maioria deles costuma esperar pelos seus vôos no saguão do aeroporto. Para que o processo fosse o mais aleatório possível, foram determinados dias e horários variados, incluindo horários de vôos noturnos e fins de semana.

Acreditou-se também que pessoas que viajam de avião irremediavelmente utilizariam serviços bancários, pois tendem a ter maior poder aquisitivo do que a maioria da população. O entrevistador, ao abordar os possíveis entrevistados, questionava se ele havia feito alguma reclamação, nos últimos 12 meses para uma instituição bancária.

### 3.3 Operacionalização das Variáveis

Foram utilizadas neste trabalho as medidas utilizadas por Tax et al. (1998) – justiça interpessoal (6 itens), justiça processual (6 itens), justiça distributiva (4 itens), satisfação com o gerenciamento da reclamação (3 itens); por Santos e Rossi (2002) – valor percebido (4 itens), confiança do consumidor nas práticas gerenciais (4 itens) e confiança nos funcionários (4 itens); por Oliver e Swan (1989) e Zeithaml et al. (1996) – intenção de recompra (3 itens); por Zeithaml et al. (1996) - boca-a-boca positiva (3 itens); e, extraídos Ping (1993) e Jones et al. (2000) - custos de mudança (4 itens). As medidas, em sua maioria, originais de estudos norte-americanos, foram traduzidas para a língua portuguesa através da técnica de tradução inversa e submetidas à dois experts para que fossem avaliadas em sua clareza e precisão no que estavam medindo.

## 4. RESULTADOS

A seguir será feita a análise dos resultados da pesquisa, com base nas hipóteses.

### 4.1. Caracterização da Amostra

A média de idade dos entrevistados é de 37 anos e cerca de 55% são homens. Quarenta e quatro por cento dos entrevistados (44%) têm uma renda maior que 4 mil reais, 33% entre 2 mil e 4 mil reais e cerca de 16% uma renda inferior a 2 mil reais mensais. A maioria tem 3º grau completo ou incompleto e apenas 3,8% têm apenas o 1º completo ou incompleto. A maior parte (76,7%) fizeram a reclamação pessoalmente e apenas 1 % utilizaram o serviço de ouvidoria ou SAC. Essas reclamações foram feitas através do gerente (59,7%), funcionário do departamento de atendimento ao cliente (24,1%) ou atendente (14,8%)

A maioria dos entrevistados (62%) afirmou que o banco em questão era o seu principal, apesar de 55,1% trabalharem com outros bancos. Antes do problema ocorrer eles eram clientes há 6 anos em média. As experiências anteriores foram bem avaliadas pelos clientes, nos quais 22% consideraram muito positivas, enquanto 49,1% consideraram parcialmente positivas.

### 4.2 Análise do Modelo de Medidas

A partir das recomendações de vários autores (Hair et al., 1998; Churchill, 1999), a validade deste modelo é suportada, basicamente, se: (a) o modelo de medidas se ajustar aos dados razoavelmente bem, isto é, dentro dos índices de ajustamento considerados satisfatórios; (b) as cargas fatoriais dos indicadores nos fatores correspondentes forem grandes e significativas; (c) indicadores de um mesmo construto produzirem índices de confiabilidade superiores a 0,70 e variância extraída acima de 0,50; (d) as correlações entre os indicadores (ou fatores) de um mesmo construto produzirem evidência de validade convergente; (f) análise das correlações entre construtos indicar validade discriminante.

De maneira geral, investigou-se o ajustamento do modelo aos dados coletados através da análise dos índices de ajustamento. Os resultados foram os seguintes:  $\chi^2 = 693.761$ ,  $gl = 443$ ,  $\chi^2/gl = 1,56$ ,  $NFI = 0,97$ ,  $NNFI = 0,99$ ,  $CFI = 0,99$  e  $RMSEA = 0.04$ . Assim, os índices

alcançados demonstraram que o modelo de medida proposto ajustou-se satisfatoriamente aos dados.

A validade convergente foi suportada, basicamente, pelo fato de que todos os itens, sem exceção, apresentaram coeficientes fatoriais altos e significativos nos construtos aos quais se propuseram medir (entre 0,57 e 0,96, t-values acima de 6,91). Além disso, os itens associados a um mesmo construto apresentaram significativa correlação entre eles. Assim, a convergência das medidas, isto é, a existência de forte correlação entre medidas destinadas a mensurar o mesmo construto foi detectada (Churchill, 1999).

Evidência de validade discriminante, que é particularmente importante quando construtos são similares por natureza, foi encontrada através dos níveis de correlação existentes entre os construtos. Correlações acima de 0,80 indicariam falta de validade discriminante, isto é, construtos estariam medindo o mesmo fenômeno. Todos os construtos foram encontrados distintos uns dos outros, com a correlação maior encontrada entre justiça distributiva e satisfação (0,86).

Finalizando a discussão sobre o modelo de mensuração, as medidas utilizadas forneceram níveis satisfatórios de confiabilidade e de variância extraída. A confiabilidade ficou entre 0,80 e 0,90 (valor percebido e justiça interpessoal, respectivamente). A variância extraída, com exceção da justiça processual (0,41), ficou entre 0,50 (justiça interpessoal) e 0,70 (lealdade e satisfação, respectivamente). Isto evidencia a consistência interna entre os múltiplos indicadores de uma variável, ressaltando que estes estão, de fato, medindo um mesmo construto e explicando substancialmente seus respectivos construtos latentes (Hair et al., 1998).

### **4.3 Teste das Hipóteses com Efeito Direto do Nível de Relacionamento**

Após o exame das medidas utilizadas, o foco deste estudo volta-se para a estrutura teórica desenvolvida, que estabelece relações entre os construtos teóricos propostos. A investigação do conjunto de hipóteses será feita, primariamente, através dos índices de ajustamento do modelo híbrido e da significância e magnitude dos coeficientes de regressão estimados. Além disso, o coeficiente de determinação foi estabelecido para cada equação estrutural. Ele representa a proporção de variância da variável dependente que é explicada pelas variáveis independentes.

O tema central deste trabalho destaca possíveis diferenças na intensidade das relações entre construtos estabelecidos, por conta do tipo de relacionamento estabelecido entre clientes e empresas. Para que ela seja testada, é necessário, portanto, que se segmente, dentre os 216 respondentes, dois grupos de clientes – os que evidenciam forte relacionamento e os que demonstram fraca relação com a empresa.

A literatura de relacionamento aponta que trocas repetidas demonstram a presença de um relacionamento (Czepiel, 1990; Dwyer, Schurr e Oh, 1987). No entanto, apenas trocas repetidas podem não significar trocas relacionais. Gundlach, Achrol e Mentzer (apud Garbarino e Johnson, 1999), argumentam que para isso deve haver um investimento comportamental atual no relacionamento, um laço psicológico de comprometimento e um relacionamento que perdura no tempo. Por outro lado, apesar de laços sociais e emocionais claramente sinalizarem um relacionamento forte, alguns pesquisadores sugerem que relacionamentos podem existir sem tal nível de vínculo afetivo (Bendapudi e Berry, 1997, Gutek 1995, Hess, Ganesan e Klein, 2003). Oliver (1999) define relacionamento como um “comprometimento para comprar ou recomprar o serviço preferido consistentemente no futuro”. Ele sugere que estes relacionamentos são caracterizados pela lealdade cognitiva e um desejo de futuras interações, mas não necessariamente incluem fortes laços sociais ou emocionais. É nesta última abordagem que o presente trabalho segue.

Decidiu-se, então, pelos seguintes critérios para o agrupamento: entre os clientes mais relacionais estariam aqueles que utilizam há três anos ou mais os serviços do banco em questão, que eram clientes atuais do banco, que o consideravam como o seu banco principal e tinham, eles mesmos, escolhido ter conta nesse banco (n=107). Estes últimos dois aspectos são importantes para a questão do comprometimento, pois neste tipo de serviço é comum que o cliente utilize bancos “secundários” e também tenha conta em determinado banco por exigência de seu empregador, o que poderia fazer com que a utilização dos serviços do banco não revelasse um relacionamento efetivo e, sim, um comportamento ‘de conveniência’ por parte do consumidor. Entre os clientes mais transacionais estariam aqueles que tinham utilizado os serviços da empresa a menos de três anos antes do episódio que causou a reclamação (n=92). Além disso, os clientes que não se encaixavam em um desses perfis, por exemplo, aqueles que possuíam vínculo a mais de três anos, porém esse não era o seu banco principal, foram retirados da análise (n=17).

Para o teste das hipóteses 1 (a, b, c, d) e 5 (a, b, c, d, e, f), que postulam que entre os clientes relacionais os níveis das avaliações de justiça e satisfação pós-recuperação (H<sub>1</sub>), assim como os níveis de confiança, valor percebido, lealdade e custos de mudança (H<sub>5</sub>), serão maiores do que entre clientes transacionais, foi realizada o teste ANOVA, para comparar as médias dessas variáveis entre os dois grupos de clientes e buscar diferenças significativas entre elas (Tabela 1, abaixo).

Tabela 1: Diferenças entre as médias obtidas por clientes transacionais e relacionais<sup>a</sup>

	Justiça Interpes.	Justiça Proces.	Justiça Distrib.	Satis-fação	Valor	Confiança na empresa	Confiança nos Funcionários	Custos de Mudança	Boca-a-boca	Recompra
Cliente Transacional	2,95	2,91	2,61	2,47	3,10	3,31	3,46	2,43	2,54	2,86
Cliente Relacional	3,14	3,01	2,78	2,68	3,15	3,61	3,64	2,88	3,13	3,35
F	0,67	0,36	1,26	0,77	0,06	2,49	0,69	9,02	5,07	3,97
Sig	0,52	0,70	0,29	0,47	0,94	0,09	0,50	<b>0,00</b>	<b>0,01</b>	<b>0,02</b>

<sup>a</sup> Os coeficientes em negrito indicam coeficientes significativamente diferentes para clientes transacionais e relacionais

Ao contrário do que havia sido previsto, não foram encontradas diferenças significativas nas médias em boa parte dos construtos, desconfirmado totalmente a hipótese 1 e parcialmente a hipótese 5. Apenas as médias dos custos de mudança (F = 9,02; p < 0,00), intenção de recompra (F = 3,97; p < 0,02) e comunicação boca-a-boca positiva (F = 5,07; p < 0,01) foram maiores para os clientes relacionais em comparação com os transacionais. Esses resultados reforçam a idéia de que clientes com um maior nível de relacionamento com a empresa possuem maiores custos de troca de fornecedor, bem como, tendem a recomprar da mesma empresa com maior probabilidade e a falar bem da companhia. Todavia, em relação às avaliações dos esforços de recuperação de serviços, clientes transacionais e relacionais não possuem diferenças em suas avaliações.

Existem duas explicações para a ausência desses efeitos. A primeira delas é que clientes relacionais e transacionais avaliam os esforços de recuperação de serviços da mesma forma, isto é, ambos possuem as mesmas expectativas e avaliações similares sobre os esforços da empresa. A segunda explicação é que clientes relacionais possuem maiores expectativas, mas também recebem resultados melhores ou avaliam a performance da empresa de forma mais positiva. A comparação entre performance e expectativa leva a uma satisfação e percepção de justiça similar a dos clientes transacionais, os quais teriam menores expectativas, mas também

receberiam resultados piores, ou tenderiam a avaliar o desempenho da empresa de forma menos positiva.

#### 4.4 Teste das Hipóteses com Efeitos de Mediação do Nível de Relacionamento

Após o exame das medidas utilizadas e dos efeitos diretos do nível de relacionamento nas variáveis estudada, o foco deste estudo volta-se para a estrutura teórica desenvolvida, que estabelece relações entre os construtos teóricos propostos. A investigação do conjunto de hipóteses será feita, primariamente, através dos índices de ajustamento do modelo híbrido e da significância e magnitude dos coeficientes de regressão estimados. Além disso, o coeficiente de determinação foi estabelecido para cada equação estrutural. Ele representa a proporção de variância da variável dependente que é explicada pelas variáveis independentes.

Para testar o efeito de mediação do tipo de relacionamento no modelo proposto, estimou o modelo da Figura 1 simultaneamente para cada grupo de consumidores, através da Modelagem de Equações Estruturais Multi-grupos. Inicialmente, foram restringidos todos os parâmetros como invariantes nos dois grupos e estimado um modelo totalmente restrito. Os resultados obtidos por esse modelo foram:  $\chi^2 = 3032.46$ ,  $gl = 1652$ ,  $\chi^2/gl = 1,82$ ,  $NFI = 0,92$ ,  $NNFI = 0,95$ ,  $CFI = 0,95$  e  $RMSEA = 0.06$ . Subseqüentemente, com base no teste Lagrange-multiplier (Byrne, 1998), foram liberados os parâmetros com indicadores significativos até o momento em que esta liberação não melhorasse significativamente o modelo. Os três parâmetros liberados para variarem foram os associados as seguintes relações: justiça distributiva e satisfação, satisfação e confiança na empresa e custo de mudança e intenção de recompra. Os coeficientes estimados finais são apresentados na tabela 3. Os índices de ajustamento para o modelo são:  $\chi^2 = 3011.69$ ,  $gl = 1649$ ,  $\chi^2/gl = 1,82$ ,  $NFI = 0,92$ ,  $NNFI = 0,96$ ,  $CFI = 0,96$  e  $RMSEA = 0.06$ , satisfatórios, portanto. Comparando-se com o modelo totalmente restrito, o modelo final encontrado produziu uma diferença no  $\chi^2$  de 20,77, com 3 graus de liberdade de diferença ( $p < .001$ ).

Note-se que são utilizados os coeficientes não-padronizados para a análise multi-grupos, permitindo comparações entre os grupos.

A tabela 2 indica os resultados de moderação através dos coeficientes de impacto para os dois grupos. Os parâmetros estruturais estimados indicam algumas relações diferentes entre os grupos de consumidores. A justiça distributiva teve impacto mais elevado para clientes relacionais (0,58) do que para os transacionais (0,42), desconfirmado parcialmente a hipótese 2 do estudo, a qual previa a uniformidade de efeitos entre os grupos para as dimensões de confiança na satisfação. Isso indica que consumidores mais relacionais tendem a valorizar mais aspectos distributivos ao avaliar os esforços da companhia de recuperação dos serviços.

Outra diferença significativa refere-se ao efeito da satisfação na confiança na política da empresa. O impacto da satisfação na confiança na empresa é significativamente maior para clientes transacionais (0,51) do que para os relacionais (0,39), confirmando a hipótese 3a e corroborando a idéia de que clientes relacionais tendem a considerar experiências passadas e outros aspectos na formação da confiança na empresa.

O mesmo não ocorre na formação da confiança nos funcionários, visto que o impacto da satisfação é o mesmo para os dois grupos (0,57), desconfirmado a hipótese 3b.

Ainda, o efeito dos custos de mudança foi maior para os clientes relacionais (0,30) do que para os transacionais (0,11), confirmando a hipótese 4. Isso indica que clientes relacionais não somente visualizam os custos de troca de empresa como maiores (H5d), mas tendem a dar maior importância aos custos que teriam (e os benefícios que deixariam de ter) ao trocar de fornecedor. Sobre a avaliação do impacto da satisfação na confiança nos funcionários e na lealdade (H3b, c e d), inexistem diferenças entre os grupos com diferentes níveis de relacionamento.

Tabela 2: Coeficientes estimados para as relações teóricas estabelecidas no modelo, para clientes relacionais e transacionais<sup>a</sup>

Relacionamentos do Modelo	Clientes Transacionais	Clientes Relacionais	Teste das Hipóteses
<b>Variável Dependente: Satisfação com o Gerenciamento da Reclamação</b>			
R <sup>2</sup>	0,84	0,93	
Justiça Interpessoal	<i>0,30 (2,56)<sup>b</sup></i>	<i>0,30 (2,56)</i>	<i>H2a - Aceita</i>
Justiça Processual	<u>0,20 (1,68)</u>	<u>0,20 (1,68)</u>	<i>H2b - Aceita</i>
Justiça Distributiva	<b>0,48 (6,62)<sup>c</sup></b>	<b>0,58(9,36)</b>	<i>H2c - Não aceita</i>
<b>Variável Dependente: Confiança na Política da Empresa</b>			
R <sup>2</sup>	0,83	0,70	
Satisfação	<b>0,51 (8,13)</b>	<b>0,39 (6,04)</b>	<i>H3a - Aceita</i>
Confiança nos funcionários	<i>0,54 (11,04)</i>	<i>0,54 (11,04)</i>	<i>H8 - Aceita</i>
<b>Variável Dependente: Confiança nos Funcionários de Linha de Frente</b>			
R <sup>2</sup>	0,33	0,33	
Satisfação	<i>0,57 (8,78)</i>	<i>0,57 (8,78)</i>	<i>H3b - Não Aceita</i>
<b>Variável Dependente: Intenção de Recompra</b>			
R <sup>2</sup>	0,66	0,74	
Satisfação	0,01 (0,16)	0,01 (0,16)	<i>H3c - Não Aceita</i>
Confiança na Empresa	<i>0,72 (7,65)</i>	<i>0,72 (7,65)</i>	<i>H7b1 - Aceita</i>
Confiança nos Funcionários	0,04 (0,63)	0,04 (0,63)	<i>H7a1 - Não Aceita</i>
Valor Percebido	<i>0,22 (3,80)</i>	<i>0,22 (3,80)</i>	<i>H6 - Aceita</i>
Custos de Mudança	<b>0,11 (1,52)</b>	<b>0,30 (3,75)</b>	<i>H4 - Aceita</i>
<b>Variável Dependente: Boca-a-boca Positivo</b>			
R <sup>2</sup>	0,72	0,72	
Satisfação	<i>0,17 (2,61)</i>	<i>0,17 (2,61)</i>	<i>H3c - Não Aceita</i>
Confiança na Empresa	<i>0,70 (9,26)</i>	<i>0,70 (9,26)</i>	<i>H7b2 - Aceita</i>
Confiança nos Funcionários	0,02 (0,40)	0,02 (0,40)	<i>H7a2- Não Aceita</i>
Valor Percebido	<i>0,17 (3,69)</i>	<i>0,17 (3,69)</i>	<i>H6 - Aceita</i>
<b>Índices de Ajustamento:</b>			
χ <sup>2</sup> (Qui-quadrado)	3011.69 (p<0,001)		
GL (Graus de Liberdade)	1649		
CFI (Comparative Fit Index)	0,92		
NFI (Normed Fit Index)	0,96		
NNFI (NonNormed Fit Index)	0,96		
RMR (Root Mean Sq. Residual)	0,17		
RMSEA (Root Mean Sq. Error of Approx.)	0,06		

<sup>a</sup> as estimativas apresentadas são do ERLS (iteratively reweighted generalized least squares) usando EQS.

<sup>b</sup> t-values entre parênteses. Baseado no teste uni-caudal: t-values > 1,65 = p<0,05; e t-values > 2,33 = p<0,01. Coeficientes significativos ao nível 0,01 em itálico, ao nível 0,05, sublinhado.

<sup>c</sup> Os coeficientes em negrito indicam coeficientes significativamente diferentes para clientes transacionais e relacionais

Os demais parâmetros permaneceram iguais. Houve a manutenção dos mesmos parâmetros referentes às relações entre a lealdade e seus antecedentes – satisfação, confiança e valor. As hipóteses elaboradas referentes a essas relações apontavam, de fato, com a homogeneidade nas respostas dos clientes, independentemente do nível de relacionamento deles com os bancos.

Poder-se-ia pensar que o impacto insignificante da confiança nos funcionários nas dimensões de lealdade seria fruto de seu impacto na confiança na empresa, isto é, essa última mediria o efeito da confiança nos funcionários nas intenções de recompra e boca-a-boca. Para se investigar esta mediação, foi testado um modelo excluindo-se a variável considerada mediadora - confiança na empresa -, isto é, excluindo-se sua relação com as dimensões de lealdade. Neste caso, o impacto da confiança nos funcionários nas intenções de recompra e boca-a-boca positivo tornou-se significativo (0,34 e 0,26, respectivamente). Isso leva a crer que a confiança nos funcionários influencia nas intenções de recompra e boca-a-boca através da mediação (total) da confiança na empresa.

## CONCLUSÕES

Embora muitos estudos empíricos tenham versado sobre avaliações da qualidade dos serviços e satisfação dos consumidores, poucos têm examinado como estas avaliações variam para clientes com laços fracos ou fortes com a empresa (Garbarino e Johnson, 1999). Como já alertou Smith et al. (1999), clientes podem não ser homogêneos em suas avaliações sobre a efetividade das tentativas de recuperação de serviços feitas pelos funcionários de fronteira.

O que se percebe, no entanto, é que pesquisadores de marketing, em geral, têm demonstrado pouco interesse em estudar os efeitos moderadores nas avaliações sobre os gerenciamento da reclamação e suas conseqüências. A abordagem mais utilizada até o momento é o teste de efeitos diretos de variáveis, por exemplo, demográficas, nas percepções de justiça, satisfação e níveis de lealdade (por exemplo, Palmer et al., 2000; Richard e Adrian, 2001; McColl-Kennedy, Daus e Sparks, 2003). Assim, a maioria das pesquisas sobre recuperação de serviços parece assumir que todos os consumidores são semelhantes.

É importante ressaltar que serão destacados nesse capítulo as análises que dizem respeito, principalmente, as diferenças encontradas entre clientes com baixos e altos níveis de relacionamento com a empresa.

Os resultados encontrados, primeiramente, sugerem que consumidores com fortes relacionamentos, de forma geral, não avaliam de maneira mais amena as transgressões feitas pela empresa, o que parece ser inconsistente com as expectativas das empresas em se manter relacionamentos mais duradouros com seus clientes (na perspectiva de “o amor é cego”). Neste sentido, os resultados encorajam um repensar sobre a sabedoria convencional que diz respeito a uma tolerância protetora com relação a falhas da empresa que seria gerada através de laços fortes e de confiança entre cliente e empresa.

Algumas considerações, no entanto, podem ser feitas com relação às diferenças encontradas. A primeira delas é com relação ao impacto da justiça distributiva na satisfação, que seria maior entre os relacionais. Isso pode se dever ao fato de que esses clientes acreditam que merecem um retorno, um resultado melhor para sua reclamação, pelo fato de serem clientes a mais tempo da empresa, serei leais à empresa. Esta é a lógica do relacionamento baseado na teoria das trocas sociais (Thibaut e Kelly, 1959) que sugere que ambas as partes de uma troca são motivadas a serem recíprocas e buscar reciprocidade no tratamento e benefícios obtidos através da troca. Assim sendo, os reclamantes poderiam exigir da empresa que fizessem maiores esforços em oferecer a eles resultados tangíveis à sua reclamação, com base no que acreditam que merecem pelo que oferecem a empresa – lealdade, recompra, boca-a-boca positivo.

Outra consideração diz respeito ao maior impacto da satisfação pós-recuperação na confiança dos consumidores mais transacionais (quando comparado com os clientes mais relacionais). Este resultado reforça a idéia de clientes relacionais já possuem um histórico com a empresa e sua confiança, apesar de parcialmente afetada pelo episódio específico de reclamação, vem sendo construída também durante os demais encontros que o cliente tem tido com a empresa. Já entre os transacionais, acredita-se que o episódio adquira uma importância

maior na formação de sua confiança, porque se trata da primeira experiência deles com a empresa e esta passa ser o único parâmetro de avaliação até o momento. Da mesma forma, o nível de lealdade - tanto recompra quanto boca-a-boca - é significativamente maior entre clientes relacionais, justamente por este histórico anterior com a empresa, que parece amenizar o impacto do episódio de reclamação.

Para os profissionais de marketing, isso indica que eles devem lidar com atenção especial com as reclamações vindas de clientes com poucos vínculos com o banco, pois a maneira como a reclamação é gerenciada substancialmente decide o futuro dos relacionamentos entre esses clientes e as instituições bancárias em questão.

No que diz respeito à terceira relação impactada pelo nível de relacionamento – custos de mudança e recompra -, além dos clientes relacionais perceberem maiores custos de troca de fornecedor, eles também deram maior importância aos custos que teriam ou benefícios que perderiam ao mudar de fornecedor. Isso significa que as estratégias de retenção de clientes com relações mais duradouras têm impacto significativo no comportamento desses clientes e deveriam ser mantidas.

Essa pesquisa buscou entender como o tipo de conexão entre clientes e empresas pode influenciar nos relacionamentos entre as avaliações sobre o processo de gerenciamento de reclamação e suas conseqüências. Essa é uma peça crítica de informação para empresas de serviço, especialmente bancárias, uma vez que elas podem adaptar suas estratégias de recuperação de falhas para melhor acomodar os diferentes tipos de relacionamento. Sugere-se que outras pesquisas nessa linha sejam feitas, em outros contextos de negócios, para que se possa aprimorar esse entendimento.

## BIBLIOGRAFIA

- AAKER, J FOURNIER, S e BRASEL, S. A. When Good Brands Do Bad. *Journal of Consumer Research*, 2004
- BROCKNER, J, KONOVSKY, M, COOPER-SCHNEIDER, R, FOLGER, R, MARTIN, C e. BIES, R. J. Interactive Effects of Procedural Justice and Outcome Negativity on Victims and Survivors of Job Loss. *The Academy of Management Journal*, v. 37, n. 2 p. 397-409, 1994.
- BERRY, L. Retailers With a Future. *Marketing Management*, v. 5, p. 39-46, 1995.
- BHATTACHARYA, C.B., HAYAGREEVA, R. e GLYNN, M.A. Understanding the bond of identification: an investigation of its correlates among art museum members, *Journal of Marketing*, v. 59, Outubro, p. 46-57, 1995.
- BLODGETT, J.G., HILL, D.J. e TAX, S.S. The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice on Postcomplaint Behavior. *Journal of Retailing*, v. 73, n. 2, p. 185-210, 1997.
- CHURCHILL, G.. *Marketing Research: methodological foundations*. Orlando: Dryden, 1999.
- CLEMMER, E. e SCHNEIDER, B. Fair Service. *Advances in Services Marketing and Management*, Greenwich. JAI Press, p. 109-126. 1996
- COVERLY E.; HOLME N.O.; KELLER A.G.; THOMPSON F.H.M. e TOYOKI S. *The Marketing Review*, v. 3, n 1, p. 21-37, Setembro, 2002.
- DE WULF, K., ODERKERKEN-SCHRÖDER, G. e IACOBUCCI, D. Investment in consumer relationships: A cross-country and cross-industry exploration. *Journal of Marketing*, v. 65, p. 33–50. 2001
- DONEY, P. e CANNON, J.P. An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationship. *Journal of Marketing*, v. 61 n. 2, p. 35-51. 1997
- GARBARINO, E. e JOHNSON, M. The Different Roles of Satisfaction, Trust and Commitment for Relational and Transactional Consumers. *Journal of Marketing*, v. 63, p. 70-87, April, 1999.

- GILLY, M.C. e GELB, B. Post-Purchase Consumer Processes and the Complaining Consumer. *Journal of Consumer Research*, v. 9, p. 323-328, Dec. 1982.
- GOODMAN, P. S FICHMAN, M LERCH, J. F e SNYDER, P. R. Customer-Firm Relationships, Involvement and Customer Satisfaction. *Academy of Management Journal* v. 38 5 , p. 1310–1324, 1995
- GOODWIN, C. e ROSS, I., Consumer Responses to Service Failures: Influence of Procedural and Interactional Fairness Perceptions, *Journal of Business Research*, v. 25, p. 149-63. 1992
- DOWLING, G. R. e UNCLES, M. Do Customer Loyalty Programs Really Work? - *Sloan Management Review*, 1997
- GRONROOS. C. Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface. *Journal of Business Research* v. 20, p. 3–11, 1990
- GWINNER, K.P., GREMLER, D., e BITNER M.J. Relational Benefits in Service Industries: The Customer's Perspective, *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.. 26 n. 2, p. 101-114. 1998
- HAIR, J., ANDERSON, R.E., TATHAM, R. e BLACK, W. *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- HERR, P.M., SHERMAN, S.T. e FAZIO, R.H., On the consequences of priming: assimilation and contrast effect, *Journal of Experimental Social Psychology*, v.l. 19, p. 59-69. 1983
- HESKETT J., SASSER, W., e SCHLESINGER, L. When Right Makes Might, *The Journal of Business Strategy*, v. 18 n. 4, p. 6-8. 1997
- HESS, R., GANESAN, S. e KLEIN, N. Service failure and recovery: the impact of relationship factors on satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 31, n 2, p. 127-146. 2003.
- LEWIS, B. e SPYRAKOPOULOS, S. Service failures and recovery in retail banking: the customers' perspective. *International Journal of Bank Marketing*, v. 19 n. 1, p. 37-47. 2001
- LIND E. A., e TYLER, T. R. *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum. 1988
- MATTILA, A.S. The impact of relationship type on customer loyalty in a context of service failures. *Journal of Service Research*, v. 4, n. 2, p. 91-101. 2001
- MCCOLLOUGH, M, A., BERRY L L., e YADAV M. S. An Empirical Investigation of Customer Satisfaction After Service Failure and Recovery. *Journal of Service Research*, v 3, n 2, p. 121–37. 2000
- OLIVER, R. L. Whence Consumer Loyalty?. *Journal of Marketing*, v. 6, n 3, p. 33-44. 1999.
- REINARTZ, W. J. E KUMAR, V. On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting: An empirical investigation and implications for marketing. *Journal of Marketing*, v. 64, p. 17–35. 2000
- RIGBY, D. K., REICHHELD, F. F., e SCHEFTER, P. Avoid the four perils of CRM. *Harvard Business Review*, 81, 5–11. 2002.
- SIRDESHMUKH, D., SINGH, J., e SABOL, B. Consumer Trust, Value and Loyalty in Relational Exchanges, *Journal of Marketing*, v. 66, p. 15-37, Janeiro. 2002.
- SMITH, A.K, BOLTON, R.N., e WAGNER, J. A Model of Customer Satisfaction with Service Encounter Involving Failure and Recovery. *Journal of Marketing Research*, v. 36, p. 356-372, August, 1999.
- TAX, S.S., BROWN, S.W., e CHANDRASHEKARAN, M. Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, v. 62, p. 60-76, April, 1998.
- THIBAUT, J. e WALKER, L. *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale. 1975.
- ZEITHAML, V.A., BERRY, L.L., e PARASURAMAN, A. The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, v. 60, p. 31-46, April, 1996.