

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Daniel von der Heyde Fernandes

O Comportamento de Retaliação do Consumidor e seus Antecedentes

Orientadora: Profa. Cristiane Pizzutti dos Santos

Porto Alegre, 2008.

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Daniel von der Heyde Fernandes

O Comportamento de Retaliação do Consumidor e seus Antecedentes

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: Profa. Cristiane Pizzutti dos Santos

Porto Alegre, 2008.

Daniel von der Heyde Fernandes

O Comportamento de Retaliação do Consumidor e seus Antecedentes

Conceito final:

Aprovado em ..... de .....de.....

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Carlos Alberto Vargas Rossi – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

---

Prof. Dr. Fernando Bins Luce – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

---

Prof. Dr. Paulo Prado – Universidade Federal do Paraná

---

Orientadora: Profa. Dra. Cristiane Pizzutti dos Santos – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

## **DEDICATÓRIA**

**Dedico esse trabalho a todas as pessoas importantes que tiveram participação direta ou indireta nesta dissertação. Em especial, quero dedicá-la aos meus pais, João e Margareth, sem os quais não teria chegado até aqui, aos meus irmãos, Guilherme e Stefan, que sempre me incentivaram a ir atrás dos meus objetivos e sempre confiaram no meu potencial, e a minha namorada, Julia, pelo apoio e pelo carinho durante a realização desse trabalho. Espero que com essa dissertação eu consiga esclarecer a eles a minha ocupação.**

## **AGRADECIMENTOS**

**Agradeço aos amigos e colegas do PPGA. Aos professores Carlos Alberto Vargas Rossi, Fernando Bins Luce, Luiz Antônio Slongo e Walter Nique pelas lições de marketing e pela confiança depositada em mim durante o curso.**

**E, em especial, a minha orientadora Cristiane Pizzutti que, mais do que orientar esse trabalho, proporcionou ensinamentos de amizade e respeito. Se não fosse pela experiência como seu bolsista de iniciação científica, provavelmente eu não teria escolhido seguir a carreira acadêmica.**

**Por fim, agradeço ao CNPq por financiar meus estudos.**

**There is no denying the aesthetic satisfaction, the sense of poetic justice, that pleases us when evil-doers get the comeuppance they deserve... The satisfaction is heightened when it becomes possible to measure out punishment in exact proportion to the size and shape of the wrong that has been done.**

**Arthur Lelyveld**

## RESUMO

O propósito deste trabalho é investigar os antecedentes do comportamento de retaliação dos consumidores. Primeiramente, revisam-se os fundamentos teóricos relativos ao tema. A seguir, apresenta-se a metodologia empregada, ressaltando-se as quatro etapas de pesquisa realizadas. Na primeira, qualitativa, foram realizadas 27 entrevistas em profundidade, que deram origem ao questionário e aos cenários das etapas experimentais do estudo. Na segunda, foi aplicado o primeiro experimento com o objetivo de examinar os efeitos do nível de insatisfação e das demais variáveis dependentes (autoconfiança, valência, eficácia de mercado e tendência por agressão deslocada) na intenção de retaliação em dois momentos diferentes: pós-insatisfação inicial (RPII) e pós-insatisfação com o gerenciamento da reclamação (RPIGR). A autoconfiança e a tendência por agressão deslocada emergiram como fortes moderadores da relação entre nível de insatisfação e intenção de retaliação. A valência indicou exercer efeito mediador nessa relação. A eficácia de mercado não influenciou a intenção de retaliação. Ainda, como os resultados do primeiro experimento indicaram que a retaliação é um fenômeno bem mais prevalente em situações de insatisfação pós-recuperação de serviço, o segundo experimento investigou os efeitos das percepções de justiça (distributiva, processual e interpessoal) e da iniciativa de recuperação (pela empresa vs. pelo consumidor) na intenção de retaliação. Os resultados confirmam as hipóteses do estudo e reforçam a existência da interação das dimensões de justiça na predição da intenção de retaliação. Os efeitos moderadores da autoconfiança e da tendência por agressão deslocada foram confirmados também no segundo experimento. Por outro lado, o papel mediador da valência foi rejeitado. No terceiro experimento, uma explicação adicional para o fenômeno de retaliação foi testada (influência social). Os resultados do terceiro experimento replicam os resultados do segundo e confirmam parcialmente a hipótese da influência social na intenção de retaliação. Não existiu diferença significativa na intenção de retaliação quando somente o próprio entrevistado é injustiçado do que quando ele observa outros indivíduos serem injustiçados ou quando ele sofre e observa alguma injustiça. Esses resultados fornecem uma série de implicações gerenciais e acadêmicas, bem como abrem caminho para futuras pesquisas.

Palavras-chave: Comportamento de Insatisfação, Retaliação, Teoria da Justiça, Autoconfiança, Agressão Deslocada, Influência Social.



## ABSTRACT

The intention of this work is to investigate the antecedents of the consumer retaliatory behavior. First, the theoretical basis concerning the theme was reviewed. Next, the methodology applied was presented, emphasizing the four phases of research. In the first, qualitative phase, 27 in depth interviews were made, originating the structured questionnaire and the scenarios of the experimental phases of the study. In second phase, the first experiment was applied with the objective to examine the effect of the dissatisfaction level and the other dependent variables (self-confidence, valence, market effectiveness and trait of displaced aggression) in the intention to retaliate at two different moments: after an initial dissatisfaction (RPII) and after a dissatisfactory complaint handling (RPIGR). The self-confidence and trait of displaced aggression emerged as strong moderators to the relation between dissatisfaction level and intention of retaliation. The valence exerted a mediating effect in this relation. The market effectiveness did not influence the retaliation intention. Still, as the results of the first experiment had indicated that the retaliation is a phenomenon well more prevalent in dissatisfaction after service recovery situations, the second experiment investigated the effect of the perceptions of justice (distributive, procedural and interpersonal) and of the recovery initiation (by the company vs. by the consumer) in the retaliation intention. The results confirm the hypotheses of the study and strengthen the existence of the interaction of the dimensions of justice in the prediction of the retaliation intention. The moderator effect of the self-confidence and of the trait of displaced aggression was also confirmed in the second experiment. On the other hand, the mediating role of the valence was rejected. In the third experiment, an additional explanation for the retaliation phenomenon was tested (social influence). The results of the third experiment replicate the results of the second one and partially confirm the hypothesis of the social influence in the retaliation intention. There was no significant difference in the intention to retaliate between the groups that the own participant in the experiment is victim of an injustice, that he or she only observes other individuals to be victims of an injustice and that he or she suffers and observes an injustice. These results supply several managerial and academic implications, as well as they open a new agenda for future research.

Keywords: Dissatisfactory Behavior, Retaliation, Theory of Justice, Self-confidence, Displaced Aggression, Social Influence.

## Lista de Ilustrações

Figura 1: Escopo do trabalho.....	15
Figura 2: Comportamento Pós-Insatisfação do Consumidor.....	24
Figura 3: Modelo dos Antecedentes da Retaliação.....	41
Figura 4: Intenção de Retaliação Pós-Insatisfação Inicial (RPII) e Pós-Insatisfação com o Gerenciamento da Reclamação (RPIGR).....	79
Figura 5: O efeito da interação entre Severidade da falha x Momento da Insatisfação x Autoconfiança na intenção de retaliação.....	81
Figura 6: Impacto da Interação da Justiça Processual x Justiça Interpessoal x Justiça Distributiva x Recuperação Iniciada pela Empresa-Consumidor na Intenção de Retaliação.....	88
Figura 7: Interação da Justiça Processual x Justiça Interpessoal x Justiça Distributiva x Injustiça com o entrevistado versus com outras pessoas versus com ambos.....	96

## Lista de Tabelas

Tabela 1 – Taxonomia de Resposta a Insatisfação.....	25
Tabela 2 – Cenários do Experimento 1.....	50
Tabela 3 – Dados dos Entrevistados.....	66
Tabela 4 – Valores de Confiabilidade e Unidimensionalidade.....	76
Tabela 5 – Análise de Regressão do Experimento 1.....	82
Tabela 6 – Análise de Regressão do Experimento 1.....	89
Tabela 7 – Resumo das hipóteses de estudo e seus resultados.....	100

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1. Delimitação do Tema e Definição do Problema.....	14
1.2. Justificativa do Estudo.....	16
2. OBJETIVOS.....	18
2.1. Objetivo Geral.....	18
2.2. Objetivos Específicos.....	18
3. REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
3.1. A Retaliação.....	19
3.2. A Insatisfação do Cliente e suas Conseqüências.....	22
3.3. A Retaliação do Consumidor e seus Antecedentes.....	26
3.3.1 Retaliação Pós-Insatisfação Inicial (RPII).....	27
3.3.1.1 Nível de Insatisfação.....	28
3.3.2 Retaliação Pós-Gerenciamento da Reclamação (RPIGR).....	29
3.3.2.1 A Teoria da Justiça.....	29
3.3.3 Antecedentes comuns a RPII e RPIGR.....	33
3.3.3.1 A Autoconfiança.....	33
3.3.3.2 A Teoria da Agressão Deslocada.....	35
3.3.3.3 A Influência da Interação Social.....	36
3.3.3.4 Eficácia de mercado e Valência.....	39
4. MÉTODO.....	42
4.1. Primeira Etapa – Qualitativa .....	43
4.2 Segunda Etapa – Estudo Experimental.....	46
4.2.1 Considerações Sobre o Estudo Experimental.....	47
4.2.2 Desenho da Pesquisa Experimental.....	48
4.2.3 Estudos Experimentais Anteriores.....	55
4.2.4 Eficácia das Manipulações.....	57

4.2.5 Realismo dos Cenários.....	57
4.2.6 Procedimentos de Amostragem e de Coleta de Dados.....	58
4.2.7 Coleta, Digitação, Preparação e Análise de Dados.....	58
4.2.8 Variáveis do Estudo.....	59
4.2.9 Adaptação e Validação das Medidas.....	64
5. RESULTADOS.....	66
5.1 Primeira Etapa – Qualitativa .....	66
5.1.2 Definição e Classificação das Ações de Retaliação.....	69
5.1.3 Análise dos Relatos dos Informantes.....	71
5.2 Segunda Etapa – Estudo Experimental.....	75
5.2.1 Unidimensionalidade, Validade e Confiabilidade das Escalas .....	76
5.2.2 Estudo Experimental 1.....	77
5.2.2.1 Verificação da Eficácia da Manipulação.....	78
5.2.2.2 Resultados.....	78
5.2.2.3 Discussão.....	84
5.2.3 Estudo Experimental 2.....	85
5.2.3.1 Verificação da Eficácia da Manipulação.....	86
5.2.3.2 Resultados.....	87
5.2.3.3 Discussão.....	90
5.2.4 Estudo Experimental 3.....	93
5.2.4.1 Verificação da Eficácia da Manipulação.....	94
5.2.4.2 Resultados.....	94
5.2.5 Discussão Geral dos Estudos Experimentais.....	97
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	103
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	108
8. ANEXOS.....	122

## 1. INTRODUÇÃO

Existe um arcabouço teórico consistente sustentado por pesquisas empíricas que enfatiza o papel das dimensões de justiça (interpessoal, processual e distributiva) na resolução de problemas entre consumidores e empresa (Tax, Brown e Chandrashekar, 1998; Smith, Bolton e Wagner, 1999; Liao, 2007; Santos e Fernandes, 2007, 2008). Todavia, esses estudos investigam o lado “positivo” das dimensões de justiça, ou seja, os efeitos do gerenciamento de reclamação (ou recuperação de serviços)<sup>1</sup> na intenção de recompra e de comunicação boca-a-boca positiva do cliente. Pouco se sabe sobre as consequências negativas de quando a recuperação de serviços é mal realizada ou quando o cliente percebe como injusto o gerenciamento de sua reclamação.

Nesses casos, em decorrência da dupla-insatisfação (com a compra e com o gerenciamento da reclamação), alguns clientes podem não fazer nada, outros podem fazer uma nova reclamação para a empresa, outros ainda podem falar mal para alguns amigos e parentes, existem também aqueles que simplesmente trocam de fornecedor e aqueles que reclamam, falam mal e trocam de empresa. Ainda, existem alguns clientes que, inconformados com a situação de injustiça que permanece, farão alguma ação (planejada ou não) de vingança contra a empresa. Esses clientes não têm esperança de receber algum retorno positivo da empresa e não se sentirão bem até que a justiça seja feita e a empresa pague pelo prejuízo que lhes causou. Tais clientes, provavelmente irão exercer alguma ação de retaliação contra a empresa, como forma de amenizar o desconforto psicológico decorrente de um sentimento de injustiça.

Na literatura organizacional, existe um número grande de pesquisas e uma base teórica consistente sobre o comportamento de retaliação dos funcionários (p.ex., Folger, 1987, 1993; Greenberg, 1990; Sheppard, Lewicki e Minton, 1992). Os pesquisadores defendem que, quando decisões organizacionais e ações gerenciais são julgadas como injustas pelos funcionários, sentimentos de vingança, raiva, ultraje e ressentimento emergem. Tratamentos injustos podem produzir um desejo por retribuição da parte lesada, a qual experimenta uma necessidade de punir aqueles identificados como culpados (Sheppard et al., 1992).

---

<sup>1</sup> O termo “recuperação de serviços” é geralmente utilizado quando se trata do “gerenciamento da reclamação” dentro do setor de serviços. Nesse trabalho, os termos serão usados como sinônimos, uma vez que o contexto abordado é o de serviço.

Embora exista uma base consistente sobre o assunto na literatura organizacional (p.ex., Folger e Konovsky, 1989), no marketing, o fenômeno da retaliação do consumidor tem sido pouco estudado. Os estudos de Huefner e colegas (Huefner e Hunt, 2000; Huefner et al., 2002) parecem ser os únicos que lidam especificamente com a retaliação do consumidor. Entretanto, pode-se considerar que diversos outros trabalhos tangenciam o assunto ao lidar com as conseqüências da insatisfação do consumidor (Singh, 1989; Singh e Wilkes, 1996; Stephens e Gwinner, 1998; Blodgett e Anderson, 2000; Bougie, Pieters e Zeelenberg, 2003; Chebat, Davidow e Codjovi, 2005; Fernandes e Santos, 2007).

Nos estudos organizacionais, evidências empíricas suportam a presença de sentimentos, cognições e ações de retaliação no ambiente laboral. Hollinger e Clark (1983), por exemplo, numa pesquisa com 5.000 funcionários de empresas de três setores (varejo, industrial e hospitais), encontraram que quando os funcionários se sentem explorados pela empresa, eles tendem a realizar ações contra ela como forma de corrigir, ou equilibrar, percepções de injustiça. Da mesma forma, Greenberg e Scott (1996) concluíram que o roubo nas empresas pelos próprios funcionários pode ser uma reação à inequidade distributiva (i.e., remuneração injusta). DeMore, Fisher e Baron (1988) encontraram que o vandalismo é uma forma de redução de iniqüidades as quais se iniciam com sentimentos de tratamento injusto pelas autoridades.

O presente trabalho tem por objetivo estudar o fenômeno de retaliação do consumidor ao avaliar as ações que o cliente toma como forma de restaurar uma inequidade percebida. Pretende-se também avaliar os antecedentes de tal comportamento, tomando emprestado da Teoria da Justiça alguns de seus achados.

Este trabalho, portanto, pretende contribuir tanto para a construção de um maior conhecimento sobre o assunto, como auxiliar as empresas nas situações em que o cliente toma alguma ação no sentido de prejudicá-la como forma de amenizar psicologicamente e equiparar seu prejuízo percebido. Esse trabalho abordará, portanto, um aspecto que permeia todas as empresas: o comportamento de retaliação dos consumidores, avaliando a forma mais intensa das ações subseqüentes ao reconhecimento do estado de insatisfação por parte da clientela e fornecendo contribuições práticas e teóricas sobre os antecedentes e influenciadores da retaliação.

Nas próximas seções deste trabalho são apresentadas a delimitação do tema e a definição do problema de pesquisa. A seguir, são estabelecidos os objetivos geral e específicos que a pesquisa deverá atingir. Logo após, é apresentada uma revisão de literatura

relacionada à retaliação do consumidor e seus antecedentes, na qual as hipóteses de pesquisa são estabelecidas. Finalmente, é apresentado o método proposto para a realização da pesquisa.

### **1.1 Delimitação do Tema e Definição do Problema**

A troca entre cliente e empresa é a unidade mais básica do processo de compra e da análise do comportamento do cliente. A sobrevivência da empresa depende do sucesso em alcançar trocas. A satisfação por ambas as partes envolvidas no processo é um elemento fundamental à consumação e à repetição de transações. Porém, nem sempre as coisas vão bem e, como em qualquer processo social de troca, o relacionamento entre clientes e a empresa enfrenta problemas quando o item ou serviço adquirido não corresponde às expectativas do consumidor, gerando uma série de inconvenientes e, muitas vezes, conseqüências desastrosas às empresas.

O assunto desse trabalho - retaliação dos clientes - está dentro do tema maior de pesquisa, que são as ações tomadas pelos clientes como conseqüências de uma insatisfação. Esse assunto tem despertado crescente atenção, tanto das empresas quanto da academia, para se entender e a responder mais efetivamente os problemas dos consumidores. Um elemento causador desse interesse é o fator econômico das estratégias de penetração de mercado. Essas estratégias dependem do sucesso da organização em duas frentes: atração de novos consumidores e vender mais para os consumidores atuais (Kotler, 2000; Fornell, 1992). O dilema é que enquanto atrair novos clientes é uma necessidade, é também muito caro (Blattberg e Deighton, 1996; Reichheld e Sasser, 1990). Tão caro que em muitos casos apenas se um grande número desses novos clientes forem retidos e mantidos durante um período considerável de tempo tornarão o fluxo de caixa da firma rentável (Reichheld, 1996). Por outro lado, falhas em reter os clientes não apenas resultam no estancamento de futuros retornos, como clientes insatisfeitos tendem a expressar sua insatisfação, e muitas vezes seu descontentamento, para mais pessoas do que os clientes satisfeitos expressam sua satisfação (Richins, 1983; Tax e Brown, 1998).

A retaliação é a forma mais intensa de ação pós-insatisfação (Huefner et al., 2002). Ao experimentar uma situação de insatisfação, o cliente pode reclamar, trocar de empresa, falar mal da empresa ou não fazer nada. A retaliação, entretanto, refere-se a uma forma de ação mais extrema, como forma de reparação a uma injustiça. Ela é a forma de resposta comportamental à insatisfação que atua com maior força e intensidade. Ou seja, o cliente, ao

experimental um descontentamento, decide “fazer justiça com suas próprias mãos” e retaliar de alguma forma frente à empresa.

É suposto, portanto, que a retaliação seja mais provável ocorrer após uma dupla-falha da empresa, ou seja, quando o cliente percebe o gerenciamento de uma reclamação como insatisfatório. Isso não significa que o cliente que não reclamou, mas está insatisfeito, não possa tomar alguma ação retaliatória. Todavia, o cliente que permanece insatisfeito após ter recebido algum retorno da empresa como resposta ao incidente tende a pretender, com mais afinco, reparar o desconforto proveniente desse sentimento de perda e inequidade.

Portanto, a retaliação pode ser ainda mais custosa do que a simples insatisfação para empresa, pois, além do desgaste emocional dos funcionários e da empresa em lidar com um cliente disposto a fazer o possível para equilibrar seu sentimento de injustiça, esse cliente possui alta propensão a falar mal da empresa ao maior número de pessoas possíveis, a criar custos propositais para a companhia, entre outras ações maléficas à companhia. Assim sendo, entender claramente a retaliação dos clientes e seus antecedentes é uma questão crítica para se gerenciar efetivamente processos de pós-compra, reter os clientes atuais e desenvolver relacionamentos a longo-prazo.

A figura 1 expõe graficamente o foco do presente estudo. Dentro do espectro maior de comportamento pós-compra e insatisfação de consumo, situa-se a retaliação, a qual pode ocorrer tanto após uma experiência de insatisfação inicial, como após o gerenciamento da reclamação sobre produto/serviço percebido como injusto. Destaca-se que, por motivo de clareza, essa figura não pretende incluir todas as possíveis conseqüências dos sentimentos de insatisfação, como por exemplo, o boca-a-boca negativo e a própria recompra. A idéia aqui é apenas ressaltar, como já foi dito, as duas situações possíveis de retaliação.

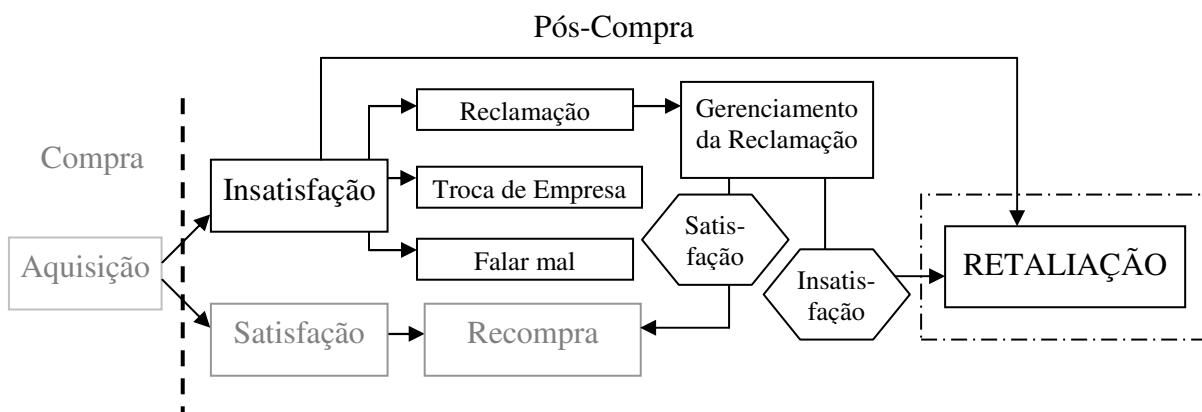


Figura 1: Escopo do trabalho



O presente trabalho pretende, além de investigar a retaliação pós-insatisfação, avaliar a retaliação após um gerenciamento de reclamação insatisfatório, e comparar esses dois tipos de insatisfação. Pressupõe-se que a intenção de retaliação após um gerenciamento de reclamação insatisfatório seja maior que após uma insatisfação inicial com um produto ou serviço, pois uma falha no gerenciamento da reclamação representaria uma dupla-falha ou duplo-desvio (Davidow, 2003) e uma evidência recorrente da incompetência ou má fé da empresa.

Portanto, primeiramente, o presente estudo pretende avaliar como é o comportamento de retaliação do consumidor brasileiro, de forma a identificar que ações costumam ser tomadas aqui como forma de vingança, represália, a uma empresa. Ainda, objetiva-se, inicialmente, propor um instrumento de medidas capaz de medir tal fenômeno e possibilite, assim, a análise de seus antecedentes à luz das teorias e desenvolvimentos do comportamento pós-insatisfação do consumidor. O trabalho de Huefner e Hunt (2000) pode ser considerado como ponto de partida e uma referência importante sobre como agem os consumidores retaliadores. Porém, sabe-se das limitações do trabalho dos autores, até por ser este um assunto pouco trabalhado na disciplina do comportamento do consumidor, e nada impede que novas ações surjam e estendam os resultados anteriores.

Portanto, em relação ao tema de pesquisa, pretende-se estudar o comportamento de retaliação dos clientes como consequência da insatisfação. Pode-se, assim, definir o problema de pesquisa da seguinte maneira: quais são os fatores antecedentes que instigam o cliente a exercer ações de retaliação contra a empresa e qual o impacto desses antecedentes na intenção de retaliação, a partir do reconhecimento de um estado insatisfatório?

## **1.2 Justificativa do Estudo**

A contribuição do presente estudo está em entender melhor como e porque os clientes insatisfeitos retaliam contra uma empresa. Do ponto de vista prático, esse trabalho representa um passo importante aos profissionais de marketing para evitar o comportamento de retaliação dos consumidores e, dessa forma, os seus efeitos adversos à empresa. Ainda, esse estudo fornecerá uma contribuição aos praticantes no sentido de indicar as dimensões de justiça que favorecem o comportamento de retaliação das empresas. Para a academia, a dissertação oferecerá uma contribuição ao tema no sentido de desenvolver alguns de seus pressupostos e testar algumas relações que carecem de uma análise empírica na disciplina do comportamento do consumidor.

Ainda, serão investigadas as intenções de retaliação não apenas após um gerenciamento insatisfatório de uma reclamação mas também após uma experiência insatisfatória de compra, nos casos em que o cliente, ao estar descontente com uma compra efetuada, retalia contra a empresa sem esperar uma resposta da companhia ou mesmo sem efetuar uma reclamação sobre o problema. Esses clientes retaliadores parecem ser ainda mais prejudiciais à empresa, pois não oferecem a chance da empresa de recuperá-lo e de resolver o problema que o aborrecera. Por conseguinte, tais clientes, ao invés de buscar ações que resolvam o problema ou de esperar um retorno da empresa sobre uma reclamação registrada, tendem a divulgar o incidente ocorrido a outras pessoas como forma de equiparar o prejuízo decorrente da experiência insatisfatória (Blodgett et al., 1993). Nyer (2000) argumenta que, quando o cliente insatisfeito não reclama, seja por perceber a probabilidade de obter retorno positivo como baixa, por ter uma atitude negativa frente à reclamação ou por não ter tido oportunidade de registrar seu descontentamento, sua propensão a falar mal da empresa é maior, pois os clientes precisam, de alguma forma, expressar sua insatisfação.

Nesse sentido, esse trabalho servirá para comparar a intensidade de retaliação em dois momentos de insatisfação: após uma compra insatisfatória e após o gerenciamento insatisfatório de uma reclamação, e, dessa forma, analisar a prevalência e os antecedentes desse fenômeno nessas duas situações.

Devido à importância prática e acadêmica do assunto será proveitoso desenvolver um modelo que examine e compare as atitudes, percepções, intenções e comportamentos de clientes retaliadores. Esse modelo auxiliará os profissionais de marketing a entender melhor quando, como e porque os clientes insatisfeitos retaliam ou não após um conflito, insatisfação ou problema mal resolvido. Além disso, esse modelo abordará aspectos individuais dos consumidores, de forma a avaliar características psicológicas que favoreçam a prevalência desse tipo de comportamento. Essas informações também serão válidas para desenvolver práticas e procedimentos que recuperem de forma eficaz os clientes insatisfeitos, transformando-os em satisfeitos.

A revisão de literatura apontou quatro moderadores importantes para as relações entre nível de insatisfação e intenção de retaliação e entre percepção de justiça pós-gerenciamento da reclamação e intenção de retaliação. São eles: a autoconfiança do consumidor, a sua tendência por agressão deslocada, sua percepção de eficiência de mercado e de valência. A seguir, tais relações serão aprofundadas.

## **2. OBJETIVOS**

Tendo apresentado o tema do estudo, alinham-se a seguir os seus objetivos.

### **2.1. OBJETIVO GERAL**

Analisar os antecedentes do comportamento de retaliação dos clientes insatisfeitos.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Construir, a partir das ações de retaliação identificadas, uma escala de retaliação;
- Analisar o impacto do nível de insatisfação pós-compra e das percepções de justiça pós-gerenciamento da reclamação nas ações de retaliação do consumidor;
- Avaliar a moderação da agressividade deslocada, da autoconfiança, da eficácia de mercado e da valência no impacto do nível de insatisfação pós-compra e das percepções de justiça na intenção de retaliação;
- Analisar a retaliação pós-insatisfação com a compra e pós-insatisfação com o gerenciamento da reclamação e comparar a intensidade de retaliação em cada uma dessas situações.

### **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

O presente estudo se baseia em diversas teorias para explicar a insatisfação e suas decorrentes ações retaliatórias. Deve-se salientar que muitas das teorias utilizadas não são recentes no campo das ciências sociais, sendo muitas inclusive desenvolvidas nas décadas de 30 e 40. Todavia, foram refinadas e aprimoradas a partir de estudos recentes no campo dos estudos organizacionais e das relações de trabalho, os quais serão utilizados para compor a base a ser construída.

Esse referencial é dividido da seguinte forma: inicialmente serão apresentados os conceitos e o que se entende por retaliação. Em seguida, será feita uma revisão sobre comportamento de insatisfação de consumo. Após essa análise mais ampla, focar-se-á no tipo de comportamento pós-insatisfação que é o foco deste estudo: a retaliação do consumidor. A seguir, os antecedentes a esse comportamento serão descritos, bem como as hipóteses derivadas de seus respectivos impactos. Por fim, será apresentado um modelo teórico desenvolvido a partir das relações estabelecidas.

#### **3.1 A Retaliação**

A retaliação é um fenômeno que ocorre em diferentes instâncias em nossa sociedade. No contexto sociopolítico, por exemplo, a retaliação pode ocorrer de maneira sutil, como no caso da disputa recente entre Brasil e Canadá sobre incentivos fiscais à empresa Bombardier, concorrente da Embraer, dificultando a importação e exportação de produtos, ou de maneira explícita, pelo rompimento de relações diplomáticas e até mesmo por meio de ataques violentos a uma nação, como no caso da resposta americana aos atentados terroristas ocorridos no dia 11 de setembro, que derrubaram as torres gêmeas em Nova York. No contexto jurídico, a retaliação judicial é uma forma de recuperar alguma perda ou de represália contra um agressor. No contexto organizacional, a retaliação tem sido definida como resposta às experiências de injustiça vivenciadas pelos trabalhadores.

O que é comum a todas essas ocorrências é que a retaliação se faz presente num momento de tensão, de disputa, no qual uma das partes tenta de forma estratégica recuperar uma perda sofrida.

De acordo com Mendonça e Tamayo (2004), os estudos empíricos na área das Ciências Organizacionais têm negligenciado os comportamentos de retaliação. Apenas na última década começaram a surgir, de maneira incipiente, os primeiros trabalhos sobre esses comportamentos. Observa-se que houve então uma profusão de estudos na área (e.g., Robinson e Bennett, 1995; Folger e Baron, 1996, O’Leary-Kelly, Griffin e Glew, 1996; Skarlicki e Folger, 1997; Skarlicki, Folger, e Tesluk, 1999; Fehr e Gächter, 2000; Allred, 2000; Townsend, Phillips e Elkins, 2000; Van Kleef et al., 2004; Zechmeister, Garcia, Romero e Vas, 2004; Barclay, Skarlicki e Pugh, 2005, Bies e Tripp, 2005).

Dados levantados por Robinson e Bennett (1995), nos Estados Unidos, mostram que os comportamentos socialmente inadequados dos empregados provocam perda estimada de 6 a 200 bilhões de dólares anualmente. Além disso, os referidos autores estimam que de 33% a 75% dos empregados engajam-se em pelo menos um dos seguintes comportamentos: roubo, fraude, desvio de dinheiro, vandalismo, sabotagem, absenteísmo proposital e agressão. No Brasil, embora não se conheça nenhum estudo descritivo sobre os desvios de comportamento no local de trabalho, um modelo atitudinal obteve índices elevados de parcimônia e validade à escala de Skarlicki e Folger (1997) sobre retaliação no local de trabalho (Mendonça e Tamayo, 2004). Isso indica que as práticas de retaliação organizacional no Brasil são similares àquelas encontradas na amostra americana.

A retaliação pode ser entendida como uma represália, desforra ou desagravo. De acordo com Houaiss e Villar (2001, p.2444), retaliação é o “ato ou efeito de revidar com dano igual ao sofrido” e significa o mesmo que a aplicação da pena de talião, que é “qualquer vingança em proporção igual ou considerada equivalente ao mal sofrido” (p.2662). O conceito clássico de retaliação refere-se, portanto, à lei de talião, o antigo ditado popular do olho por olho, dente por dente, que significa revanche, isto é, aqui se faz aqui se paga.

Enquanto que a retaliação é parte da vida social de todas as pessoas (Morris, 1995), a mera menção da palavra “retaliação” é assustadora para a maior parte das pessoas. Existe a noção de que a retaliação envolve violência (Swisher, 1994). De fato, a retaliação é usualmente considerada como uma ação emocional e irracional que não deveria ser tolerada em uma sociedade civilizada (Barreca, 1995; Jacoby, 1983; Solomon, 1990).

Essa noção de retaliação, como algo feio, permeia boa parte dos estudos e pesquisas em gestão sobre o assunto. Por exemplo, retaliação é conceituada como ação destrutiva e anti-social, como nos casos de roubo por parte de funcionários (Greenberg, 1990) e agressão no local de trabalho (O’Leary-Kelly, Griffin e Glew, 1996). De fato, a concepção prevalente de

retaliação é como uma forma de desvio organizacional (Robinson e Bennet, 1995), um comportamento agressivo que deve ser controlado e prevenido (Neuman e Baron, 1997).

Mas a retaliação tem múltiplas faces, e não apenas as feias. A retaliação também pode ser positiva, isto é, construtiva e *motivada pró-socialmente* (Bies e Tripp, 1998). Por exemplo, a retaliação pode funcionar como um dissuasor contra abuso de poder por parte de autoridades (Tripp, Bies e Aquino, 2002).

Tripp e Bies (1997) verificaram os aspectos que fazem da ação de retaliação moralmente boa ou má. Em um estudo qualitativo com trabalhadores, os dados revelaram diversos princípios que as pessoas utilizam para julgar ações de retaliação. Por exemplo, os autores encontraram que os retaliadores julgavam seus atos de vingança como moralmente maus quando magoava outras pessoas inocentes ou invocava contra retaliação do malfeitor. De modo oposto, os retaliadores julgavam seus atos de vingança como bons se o ato recuperava o seu status ou corrigia o comportamento do malfeitor. A identificação de princípios morais é consistente com a visão prevalente da maior parte das pesquisas sobre retaliação (e.g., Allred, 1999; Bies e Tripp, 1996; Mclean-Parks, 1997; Skarlicki e Folger, 1997; Skarlicki, Folger, e Tesluk, 1999).

Tripp, Bies e Aquino (2002) ampliam a discussão em termos de princípios morais da retaliação para algumas considerações estéticas. Os autores encontraram que proporcionalidade é um aspecto pelo qual retaliadores julgam sua vingança. Tripp, Bies e Aquino observam que proporcionalidade não é um princípio exclusivo da teoria da justiça, a qual será aprofundada mais adiante, mas também é um princípio básico da teoria estética, na qual a proporcionalidade e a simetria são consideradas belas (Dickie, 1997; Pole, 1983).

A noção de que um ato de retaliação pode ser belo vai de encontro ao discurso acadêmico sobre o assunto (e.g., O’Leary-Kelly, Griffin e Glew, 1996; Robinson e Bennett, 1995), no qual a retaliação é vista como desviante, injusta e trágica. Por outro lado, fora da academia, outros pontos de vista emergem. Por exemplo, em seu livro *Sweet Revenge: The Wicked Delights of Getting Even*, Barreca (1995) demonstra que pessoas adoram fantasias de retaliação, não apenas de forma privada, mas também pública, particularmente em filmes de Hollywood. Essa adoção da retaliação na literatura e em filmes levou a observação de Jacoby (1983) de que o “poder apelativo do tema vingança no entretenimento de massa é simplesmente uma manifestação a mais do vácuo que existe entre sentimentos privados sobre vingança e o faz-de-conta público de que a justiça e a vingança não têm nada a ver uma com a outra” (p. 8).

A verdade é que: enquanto poucas pessoas admitem aprovar a retaliação, adoram ouvir histórias de revanche. Barreca (1995) também coloca que as formas com que a retaliação é executada, não apenas as suas conseqüências, são importantes. Quando feita da forma correta a retaliação pode não apenas servir aos interesses da justiça, da equidade, mas também da estética, fazendo do retaliador um herói e legitimando suas ações. Essa reflexão é importante para que se entenda as ações de retaliação não exclusivamente como algo primitivo (embora possa ser), ou da natureza animal do ser humano (Kelsen, 1943), mas podendo ser uma ação estratégica de retribuir na mesma moeda, o mal que foi aplicado ao retaliador, podendo inclusive oferecer uma lição ao agressor. O comportamento de retaliação possui, portanto, múltiplas faces e é composto por diversas ações, agressivas ou não, que agem no sentido de restaurar a justiça abalada por uma ação percebida de alguma forma como irregular.

Tal comportamento foi encontrado e estudado no contexto organizacional, tendo pouca base teórica sobre o assunto em comportamento do consumidor. Todavia, parece relevante estudar os consumidores que, após uma insatisfação, situação de desavença ou desfavorecimento, sejam adeptos ao Código de Hamurabi<sup>2</sup>, e busquem de alguma forma criar algum custo que amenize seu prejuízo percebido, ao causar algum tipo de dano a uma empresa, que seja pelo menos equivalente ao sofrido.

Nos estudos em comportamento do consumidor existe pouca sustentação específica para a análise do comportamento de retaliação. Todavia, o fenômeno de retaliação é derivado do campo teórico da insatisfação de compra, o qual possui uma longa tradição de pesquisa. Busca-se, portanto, nos pressupostos da insatisfação de compra, da qual a retaliação é derivada, amparar o conteúdo epistemológico do presente trabalho.

### **3.2 A Insatisfação do Cliente e suas Conseqüências**

Nos últimos anos, os estudos sobre a satisfação do consumidor absorveram parte considerável dos esforços dos pesquisadores em *marketing*, dos institutos de pesquisa, dos órgãos governamentais e das empresas interessadas em implantar programas de qualidade total. O estudo da satisfação remete à essência do conceito de marketing e é um truísmo reconhecer que satisfazer as necessidades do consumidor é um dos objetivos centrais das

---

<sup>2</sup> O **Código de Hamurabi** é um dos mais antigos conjuntos de leis já encontrados. Segundo os cálculos, estima-se que tenha sido elaborado por volta de 1700 a.C. na antiga Mesopotâmia. O código consiste na justa reciprocidade do crime e da pena. A escala das penas é descrita segundo os delitos e crimes cometidos. A **lei do talião** é a base desta escala, freqüentemente simbolizada pela expressão *olho por olho, dente por dente*.

organizações. O reconhecimento desse princípio básico de gestão vem tornando cada vez mais importante o monitoramento da satisfação do consumidor como forma de avaliar o desempenho global das organizações, quer visem ao lucro ou não.

O estudo da satisfação existe em outras áreas, não apenas no que se refere ao consumidor, sendo uma das grandes áreas de exploração dos estudos da psicologia. A maioria dos estudos sobre satisfação trata do mesmo paradigma comumente aceito para tal fenômeno, o da Desconfirmação de Expectativas.

Em relação à insatisfação, boa parte dos autores considera a insatisfação como um conceito dessemelhante à satisfação. Essa argumentação é sustentada, inclusive, por pesquisas empíricas. Entretanto, alguns autores não estão convencidos da separação desses conceitos. Segundo Evrard (1993), a satisfação também pode ser vista como um *continuum* unidimensional entre dois pólos opostos: satisfação (*satisfaction*) e insatisfação (*dissatisfaction*). Essa perspectiva unidimensional (*continuum* bipolar de satisfação/insatisfação) é bastante utilizada pela sua simplicidade, traz, porém, o problema de se considerar a satisfação apenas entre dois extremos. Nesse caso, os escores de satisfação do consumidor são obtidos a partir de uma avaliação direta de cada atributo, numa escala de “muito satisfeito” até “muito insatisfeito” (LaBarbera e Mazursky, 1983; Tse e Wilton, 1988; Halstead, 1989; Fornell, 1992; Spreng e Olshavsky, 1993).

Maddox (1981) contradiz essa idéia criando a “*two-factor theory*” (a teoria dos dois fatores), em que propõe que a satisfação e a insatisfação são dois conceitos diferentes, uma vez que ambas não estão diretamente relacionadas. Indica, assim, que os níveis de satisfação e insatisfação são independentes, utilizando-se, para explicá-los, a metodologia do incidente crítico. Babin e Griffin (1998) confirmam os achados de Maddox (1981) ao identificar como mais parcimonioso um modelo de medidas em dois fatores (i.e., satisfação e insatisfação), ao invés de outro unidimensional.

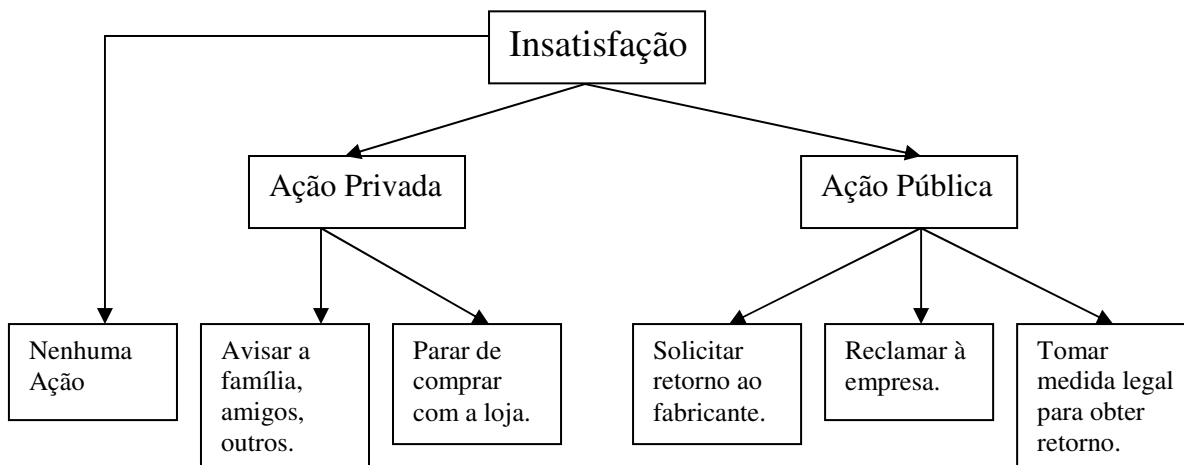
A insatisfação do consumidor surge, portanto, neste cenário, como um campo de estudo derivado da satisfação, dentro da área maior do comportamento do consumidor. As ações dos clientes frente a experiências insatisfatórias de consumo foram estudadas inicialmente por Hirschman (1970), o qual argumentou existirem três possíveis respostas à insatisfação: saída (exit), voz (voice) e lealdade (loyalty). O conceito de lealdade obteve inúmeros avanços e não corresponde atualmente ao que Hirschman conceituou. Aqui, a lealdade significa permanecer com a empresa sem tomar qualquer ação mesmo após a



ocorrência do problema. Saída corresponde a não realizar compras novamente com a empresa e resposta “por voz” significa a tentativa de obter retorno do fabricante ou varejista.

Mais tarde, estudos sugeriram que essa conceitualização seria muito simplista e uma nova forma de expressar as ações dos clientes foi proposta por Day e Landon (1977) como mostra a figura 2. O esquema abaixo representado provou ser mais consistente e diagnosticar melhor as ações dos clientes frente a situações de insatisfação. Conforme tal esquema, existem três dimensões de resposta à insatisfação (dimensão de resposta pública, privada e de nenhuma resposta). Tais dimensões abrangem uma série de ações as quais podem ser dirigidas à empresa, fabricante ou entidades de proteção ao consumidor ou podem ser particulares do indivíduo no sentido de avisar os seus amigos, família e conhecidos do dano causado ou parar de comprar na loja. É importante notar que essas ações não são excludentes umas das outras, no sentido de que o mesmo indivíduo pode tomar uma série de medidas como forma de resposta à insatisfação.

Figura 2: Comportamento Pós-Insatisfação do Consumidor



Fonte: Day e Landon (1977).

Estudos posteriores também focados nas ações dos clientes sobre experiências insatisfatórias desenvolveram outras taxonomias de resposta à insatisfação. O trabalho de Singh (1988) sugere que as respostas reclamatórias dos clientes a insatisfação podem ser categorizadas em três grupos: respostas por voz, incluindo a reclamação direta à empresa e nenhuma resposta, apenas a recompra; respostas privadas, isto é, ações que envolvem

comunicação boca-a-boca negativa a amigos, parentes e parar de comprar com a empresa; e respostas a terceira parte, incluindo ações direcionadas a agências externas e ações legais. A tabela 1 representa as três dimensões distintas da intenção de reclamação de acordo com Singh (1988).

Tabela 1: Taxonomia de Resposta a Insatisfação

<b>Respostas por Voz</b>	<b>Respostas Privadas</b>	<b>Respostas Terceira Parte</b>
Buscar Retorno pela Empresa (Voice)	Avisar amigos e parentes (Comunicação boca-a-boca negativa)	Ações Legais
Nenhuma Ação (Loyalty)	Saída (Exit)	Reclamar a uma organização de proteção ao consumidor.

Fonte: Singh (1988).

Singh (1988) optou por incluir o comportamento de nenhuma ação (referida por Hirschman (1970) como lealdade) na categoria de respostas por voz, argumentando que ao tomar nenhuma ação o cliente parece “refletir seus sentimentos em relação à empresa” (p.104), expressando que esta foi uma situação ocasional e a firma merece nova chance ou ser mantida como fornecedora, sendo, assim, uma forma de expressar seu estado.

A taxonomia de resposta proposta por Singh (1988) parece ser a mais coerente e aceita até os dias de hoje. Huefner e Hunt (1994) sugerem que sejam incluídos mais três tipos de resposta no grupo de respostas privadas. Os três tipos seriam retaliação, fuga (*avoidance*) e repugnância (*grudgeholding*). Esses autores sugerem que a saída do cliente é uma categoria um pouco vaga, pois não determina o tempo de saída do consumidor. Portanto, conforme Huefner e Hunt (1994), saída é uma ação de curto-prazo, fuga seria mais de médio-prazo, enquanto repugnância é muito mais extrema e pode durar anos ou décadas.

A retaliação, por seu turno, envolveria mais de uma ação de resposta à insatisfação e não estaria apenas relacionada a uma maior intensidade nas dimensões já existentes de resposta à insatisfação, mas envolveria comportamentos e atitudes diferentes daquelas encontradas anteriormente. Huefner e Hunt (2000), num estudo seminal sobre retaliação, encontraram que essa dimensão de resposta à insatisfação inclui sentimentos e ações de vingança frente à empresa, sendo possíveis manifestações: destruição de produtos, roubo,

boca-a-boca negativa dentro da própria loja, ataques pessoais morais e/ou físicos contra funcionários da empresa e colocação de itens da loja em locais errados. Os autores, num primeiro momento, analisaram 185 histórias dos consumidores e identificaram as referidas categorias de retaliação. O objetivo nesse primeiro estudo era “descobrir que tipo de retaliação os consumidores realizam. Com nenhuma verificação anterior acerca do comportamento de retaliação do consumidor, a principal tarefa era verificar se a retaliação existia realmente” (p. 63). Num segundo estudo, Huefner e Hunt (2000), através da coleta de 393 questionários, validaram uma estrutura teórica composta por três fatores, voz (voice), saída e retaliação, com coeficientes satisfatórios de confiabilidade (Alpha de Cronbach = 0,67; 0,79; e 0,71, respectivamente), estendendo o referido modelo de Hirschman (1970) – saída, voz e lealdade.

Todavia, ao considerar o modelo de Hirschman (1970) sobre respostas à insatisfação, Huefner e Hunt (2000) desconsideram de certa forma os avanços teóricos posteriores sobre o tema, principalmente no que se refere aos modelos teóricos de Day e Landon (1977) e Singh (1988). Ainda alguns autores colocam que a comunicação boca-a-boca seria, no caso da retaliação, direcionada não somente a pessoas dentro do círculo social do indivíduo insatisfeito, mas a qualquer outra pessoa (Boote, 1998). Embora Huefner e Hunt (2000) tenham incluído a ação de boca-a-boca negativa dentro da própria loja como forma de retaliação, existem outras formas que o consumidor pode comunicar seu descontentamento de forma intensiva a desconhecidos e, portanto, retaliatória.

Finalmente, algumas deficiências podem ser encontradas no estudo de Huefner e Hunt (2000): a) os autores validaram uma estrutura com 5 fatores (13 itens) para medir a intenção de retaliação dos consumidores. Entretanto, 3 fatores foram formados por apenas um item e nenhuma explicação foi apresentada sobre a decisão de manter tal estrutura; b) os autores ainda não informam o critério de corte para definir o número de dimensões dessa estrutura e também reportam apenas o alpha de cronbach como critério de confiabilidade; c) por fim, Huefner e Hunt (2000) avaliaram a retaliação pós-insatisfação, ou seja, após uma desconfirmação de expectativa do consumidor.

### **3.3 A Retaliação do Consumidor e seus Antecedentes**

Os estudos sobre retaliação organizacional sugerem que a percepção de justiça é a causa principal de comportamentos de retaliação e vingança (Folger e Baron, 1996; Skarlicki

e Folger, 1997; Greenberg e Alge, 1998; Jawahar, 2002). O funcionário, quando prejudicado, tende a tentar restaurar seu senso de justiça. No caso específico da retaliação do consumidor, ela pode ocorrer em dois momentos: após uma insatisfação inicial<sup>3</sup>, ou seja, após uma compra ou consumo de um produto ou serviço, e após uma insatisfação final, a qual ocorre após um esforço de gerenciamento da reclamação. O presente estudo pretende estudar a retaliação nesses dois momentos, sendo que após a insatisfação inicial a intensidade da insatisfação serviria como antecedente, enquanto que após o gerenciamento da reclamação, a teoria da justiça serviria a explicar tal fenômeno. Inicialmente, será abordada a retaliação pós-insatisfação inicial (RPII). Após, será focada a retaliação pós-insatisfação com o gerenciamento da reclamação (RPIGR). Em seguida, um segundo antecedente, a autoconfiança do consumidor, comum aos dois casos de retaliação será relatado. Por fim, fatores moderadores e mediadores às relações propostas serão expostos.

### **3.3.1 Retaliação Pós-Insatisfação Inicial (RPII)**

A RPII ocorre quando o cliente insatisfeito com uma compra pretende de alguma forma equiparar seu prejuízo percebido retaliando à empresa, sem realizar uma reclamação formal, esperar o retorno da companhia a respeito do problema, ou nem sequer comunicar a empresa a respeito do fato ocorrido que o deixou descontente.

Por parte das empresas, o descontentamento do cliente é diagnosticado através do registro da reclamação, a qual possui diversas formas de entrada, como: funcionários da linha de frente, gerentes, formulários de queixa, telefone 0800 e reclamações passadas à companhia por terceiros, como órgãos governamentais.

Quando o cliente não reclama, a empresa, além de não obter informações valiosas a aprimorar seus processos, perde a oportunidade de reverter tal situação e transformar tal cliente insatisfeito em satisfeito. Além disso, o cliente que não reclama tende a expressar seu descontentamento de alguma outra forma. Nyer (2000) argumenta que encorajar clientes insatisfeitos a expressar seus sentimentos e opiniões pode amenizar a intenção de comunicação boca-a-boca negativa. Em seu estudo, os clientes que foram encorajados a expressar suas reclamações foram 78% menos inclinados a falar mal da companhia do que aqueles que não foram solicitados expressar seus sentimentos. Isso é coerente com os achados dos estudos do TARP (1986), os quais reportaram que mesmo quando as reclamações não

---

<sup>3</sup> Insatisfação inicial e final são expressões sugeridas por Andreassen e Best (1977).

eram resolvidas adequadamente, os clientes que registraram uma reclamação experimentaram maiores níveis de intenção de recompra comparados àqueles que não reclamaram.

Isso significa dizer que, entre os clientes insatisfeitos não reclamantes, existe uma energia reprimida que precisa ser dissipada. Tal energia encontra na retaliação uma forma de ser expressa e espalhada. Portanto, clientes não reclamantes podem expressar sua insatisfação por meio da retaliação como forma de colocar para fora o mal que lhe fora causado. Ainda, alguns clientes podem realizar as duas ações e, ao mesmo tempo em que reclamam a uma empresa, retaliam como forma de amenizar seu prejuízo sem esperar um retorno da companhia a respeito da reclamação. Tais clientes podem ser mais céticos frente às ações das empresas como um todo. Tal comportamento foi denominado por Singh (1989) como alienação do consumidor. A seguir, explorar-se-á o nível de insatisfação como principal antecedente da retaliação, nos casos de insatisfação inicial.

### **3.3.1.1 Nível de Insatisfação**

Segundo Richins (1983), as respostas para insatisfação podem ser ordenadas pelo nível de esforço envolvido. Acredita-se também que o nível de esforço que será despendido é dependente da seriedade da insatisfação. Desta forma, quanto menor a seriedade, menor o esforço e maior a tendência a não fazer nada. A seriedade aumentando, aumenta também o esforço e respostas como evitar a loja ou a marca até procurar órgãos de defesa do consumidor começam a fazer parte das ações tomadas frente à insatisfação (Wilkie, 1994).

De fato, a pesquisa realizada por Santos (1996) encontrou que quanto maior a seriedade do problema ocorrido, maior a insatisfação e as pessoas que relataram índices de insatisfação maiores foram mais motivadas a agir para reclamar sobre seus problemas. Por outro lado, aquelas com níveis mais baixos de insatisfação pareceram não se sentirem impelidas a tomar qualquer ação reclamatória.

O estudo de Singh e Wilkes (1996) examinou o efeito moderador do nível de insatisfação na relação entre a atitude em relação à reclamação e o comportamento de reclamação. Porém, como esses autores mesmo colocam “o nível de insatisfação é uma avaliação emocional que tem força motivacional” (Singh e Wilkes, 1996, p. 355), a intensidade com que o cliente está insatisfeito parece influenciar diretamente que ações ele pretende tomar. Os autores ainda colocam que “consumidores que sentem alta insatisfação com uma experiência de consumo são mais prováveis a traduzir suas atitudes e julgamentos

em comportamento contrários a uma empresa do que aqueles menos insatisfeitos” (Singh e Wilkes, 1996, p. 356). Assim, é proposto que quanto mais insatisfeitos, mais os clientes tendem a retaliar:

*H<sub>1</sub>: Em situações de insatisfação inicial, o nível de insatisfação terá impacto positivo na intenção de retaliação à empresa.*

### **3.3.2 Retaliação Pós-Insatisfação com o Gerenciamento da Reclamação (RPIGR)**

A retaliação também pode ocorrer após um gerenciamento insatisfatório de uma reclamação. Nesses casos, inclusive, parece mais provável que o cliente retalie frente à empresa. Isso ocorre, pois uma falha no gerenciamento de uma reclamação representa uma dupla-falha para o consumidor, o qual enxerga, nesses casos, menor propensão de receber um retorno positivo da empresa.

Quando o cliente não reclama e, logo após alguma insatisfação, pretende retaliar, ele não tem condições de avaliar o nível de justiça. Nesses casos, espera-se que a retaliação tenha menor intensidade e seja exercida em suas formas mais amenas. No caso contrário, de dupla-falha da empresa, o cliente já deu a chance da empresa resolver o problema, o qual permanece e não foi resolvido. A retaliação é, portanto, nesses casos uma alternativa mais provável de equiparar um prejuízo sofrido. Conforme este raciocínio, tem-se a seguinte hipótese de pesquisa:

*H<sub>2</sub>: Em situações de insatisfação inicial, a intenção de retaliação à empresa será menor do que em situações de insatisfação pós-gerenciamento da reclamação.*

A seguir, trazendo os pressupostos da teoria da justiça, apresentam-se os principais antecedentes da RPIGR.

#### **3.3.2.1 A Teoria da Justiça**

Ao propor sua teoria acerca da iniquidade como um modelo de reação à violação de normas de justiça distributiva (a justiça sobre os resultados recebidos, como pagamento),

Adams (1965) questionou “quais são as conseqüências de resultados percebidos como alcançando ou não as normas de justiça? Uma pessoa tratada injustamente simplesmente expressa insatisfação? Existem outras conseqüências de trocas injustas?” (p. 268). Adams (1965) propôs que as pessoas, ao perceber alguma injustiça, não simplesmente ficam insatisfeitas; elas tendem a reagir de alguma forma. Portanto, violações de justiça distributiva podem aumentar a vontade de punir ou impor conseqüências danosas a um malfeitor.

Avanços na pesquisa sobre justiça organizacional além da teoria da equidade sugerem que indivíduos definem justiça não apenas em termos de resultados que recebem, mas também em termos de procedimentos utilizados para entregar tais resultados (Leventhal, Karuza e Fry, 1980; Thibaut e Walker, 1975). Leventhal et al. (1980) sugeriram que os procedimentos de uma empresa são justos ao demonstrarem consistência, supressão de favorecimento, acurácia, coerência, representatividade e capacidade ética. Na presença de procedimentos justos, os indivíduos tendem a aceitar a responsabilidade de seus problemas. O contrário, todavia, se procedimentos forem julgados como injustos, os indivíduos tenderão a responder destrutivamente (Cropanzo e Folger, 1989).

As pesquisas sobre a Teoria da Justiça tiveram suporte consistente à conceitualização do construto nos dois fatores de justiça, processual e distributiva (cf., Greenberg, 1990; Sweeney e McFarlin, 1993). A validade do modelo de dois fatores da justiça organizacional foi questionada com a introdução da justiça interacional, definida como o tratamento interpessoal recebido numa situação de conflito entre funcionário e empresa (Bies e Moag, 1986). Essa dimensão foi ganhando aceitação e o modelo de três fatores foi acumulando resultados melhores ao modelo de apenas dois (Moorman, 1991; Aquino, 1995).

Skarlicki e Folger (1997) foram os pioneiros a testar o impacto das dimensões de justiça no comportamento de retaliação organizacional, ou seja, dos funcionários frente à empresa. Os autores utilizaram a técnica de incidentes críticos para levantar os itens da escala de observação comportamental, solicitando a dois grupos independentes, de sete membros cada, todos sujeitos com experiência no trabalho, que identificassem comportamentos que poderiam ser definidos como de retaliação na organização. Antes de os sujeitos serem questionados, foi-lhes entregue a seguinte descrição dos comportamentos de retaliação organizacional: Pesquisas sugerem que quando as pessoas percebem que têm sido tratadas injustamente no trabalho tendem a encontrar formas de contra-atacar e descontar. Esta retaliação pode ser direta ou indireta e pode ser direcionada à organização ou a alguém dentro da organização. Aos sujeitos foi solicitado que trouxessem exemplos de comportamentos de

retaliação organizacional que tivessem observado nos últimos 6 a 12 meses. Especificamente: o que a pessoa fez que pode ser considerado como retaliação? Por que ele considerou esse exemplo como retaliação? Cada sujeito contribuiu com, no máximo, cinco incidentes. Um total de 27 incidentes diferentes foi relatado pelos dois grupos. O número de incidentes foi reduzido por consenso entre os dois grupos, chegando aos 17 itens da escala.

A Teoria da Justiça foi trazida aos estudos do comportamento do consumidor por Goodwin e Ross (1992), os quais utilizaram as três dimensões de justiça (distributiva, processual e interacional) para analisar as reações dos consumidores a falhas de serviços. Deste modo, tratamento interpessoal, procedimentos e benefícios irão formar as avaliações do consumidor sobre a justiça do episódio de reclamação. Em outras palavras, os reclamantes utilizariam as três dimensões de justiça - interpessoal, processual e distributiva - na avaliação dos esforços de recuperação das empresas. Estudos contemporâneos sobre gerenciamento de reclamações têm oferecido substanciais evidências da adequação do conceito de justiça como base para entender o processo de reclamação e seus resultados (Blodgett, Hill e Tax, 1997; Tax et al., 1998; Smith et al., 1999). No contexto brasileiro, os estudos de Santos (2001), Santos e Rossi (2002) e Santos e Fernandes (2007, 2008) têm oferecido suporte à adequação da teoria da justiça à avaliação do gerenciamento de reclamações pelos consumidores e estendido os achados dos estudos norte-americanos.

Dessa forma, na relação cliente-empresa, justiça distributiva refere-se à alocação de benefícios e custos entre as partes de uma transação. No contexto de situações de conflito entre cliente e empresa, distribuições são vistas como os resultados tangíveis oferecidos pela empresa para o reclamante (p.ex., troca do produto ou o dinheiro de volta). A justiça processual, 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; Tax et al., 1998). A justiça interpessoal 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, empatia, esforço, oferecimento de explicações e pedido de desculpas (Clemmer, 1988; Tax et al., 1998).

Recentemente, pesquisas empíricas têm suportado um modelo de quatro fatores da justiça (Colquitt, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter e Ng, 2001; Matilla e Cranage, 2005). Os autores sugerem que em adição às dimensões distributiva e processual, a justiça interpessoal pode ser dividida em dois tipos de justiça: interpessoal, definida como o



tratamento recebido durante e após o gerenciamento da falha, e informacional, definida como justiça sobre explicação e informação recebidas pelo cliente durante o processo e comunicação dos resultados. Todavia, Colquitt (2001) sugere que a operacionalização da justiça interpessoal numa única dimensão, incluindo o aspecto informacional e o interpessoal num mesmo construto, pode ser considerada equivalente à operacionalização em dois construtos separados e que novas investigações são necessárias sobre o tema. Ainda, como nenhum estudo em comportamento do consumidor utilizou a dimensão informacional, ela não será incluída no presente trabalho, embora possa ser parte constituinte e auxilie a compor a avaliação do cliente sobre a justiça interpessoal.

Skarlicki e Folger (1997) descobriram que o comportamento de retaliação organizacional foi predito pelas três formas de interação entre justiça distributiva, processual e interacional. Os dados sugerem que procedimentos justos impactam diretamente as tendências retaliatórias dos indivíduos, bem como, interagem entre si de forma a gerar índices ainda maiores de retaliação. Esse resultado evidencia, por exemplo, que, quando os supervisores mostram adequada sensibilidade e consentimento para com os empregados, tratando-os com dignidade e respeito, esses empregados parecem de alguma forma tolerar a combinação entre salário e procedimentos injustos que, caso contrário, maximizariam tendências retaliatórias.

Esses resultados forneceram evidências empíricas para a investigação mais apurada a respeito dos efeitos das dimensões de justiça e de sua adequação ao estudo das intenções de retaliação dos consumidores. Dessa forma, analisar-se-á nesse trabalho o impacto de cada uma das dimensões de justiça nas intenções de retaliação. Assim, tem-se o primeiro grupo de hipóteses deste trabalho:

*H<sub>3</sub>: Em situações de insatisfação pós-gerenciamento da reclamação, percepções de justiça interpessoal terão impacto negativo na intenção de retaliação à empresa.*

*H<sub>4</sub>: Em situações de insatisfação pós-gerenciamento da reclamação, percepções de justiça distributiva terão impacto negativo na intenção de retaliação à empresa.*

*H<sub>5</sub>: Em situações de insatisfação pós-gerenciamento da reclamação, percepções de justiça processual terão impacto negativo na intenção de retaliação à empresa.*

Ainda, a iniciativa da recuperação do problema é prevista influenciar a intenção de retaliação. O gerenciamento da falha pode ser iniciado pelo consumidor, quando este registra uma reclamação, ou pela empresa, quando esta inicia o processo sem a reclamação do cliente. No caso em que a empresa inicia o processo de gerenciamento, o cliente não pode ou não quer reclamar, ou o funcionário verifica uma falha antes que o cliente perceba (p.ex., o mecânico verifica que não vai conseguir terminar o serviço até o prazo prometido e avisa o cliente). Estudos mostram que de 70% a 95% dos clientes insatisfeitos não se esforçam para reclamar (Harari, 1992). Pesquisas anteriores sobre o comportamento do consumidor pós-gerenciamento da reclamação têm focado em situações em que o consumidor registra uma reclamação (p.ex., Blodgett et al., 1997; Tax et al., 1998). Em contraste, considera-se no presente estudo também as situações em que a reclamação não é realizada e a empresa é proativa em iniciar a recuperação do problema. Quando a empresa inicia a recuperação, as percepções do consumidor de justiça tendem a ser aumentadas, porque a “atitude pró-ativa da empresa tende a ser vista pelo consumidor como uma ação de cortesia, de utilização de procedimentos adequados, uma demonstração de honestidade e de sinceridade, uma evidência de empatia e de respeito” (Smith et al., 1999, p.359). Seguindo esse raciocínio, tem-se que:

*H<sub>6</sub>: Quando a empresa inicia o processo de recuperação da falha, a intenção de retaliação à empresa será menor do que quando o consumidor inicia o processo de recuperação da falha (via reclamação).*

### **3.3.3 Antecedentes comuns a RPII e RPIGR**

A seguir serão tratados os antecedentes que são comuns aos dois momentos de insatisfação já comentados. Inicialmente, será exposta a autoconfiança como antecedente direto. Após, serão tratados os fatores moderadores e mediadores das relações propostas.

#### **3.3.3.1 A Autoconfiança**

A autoconfiança do consumidor é definida por Bearden et al. (2001, p. 2) como a “extensão com que um indivíduo sente-se capaz e seguro sobre suas decisões e comportamentos em relação ao mercado de consumo”. Dessa forma, a autoconfiança do

consumidor reflete as avaliações subjetivas sobre a habilidade pessoal de gerar experiências positivas como consumidor em um mercado (Adelman, 1987).

A autoconfiança é indicada influenciar positivamente tanto diretamente como moderando o impacto das dimensões de justiça na intenção de retaliação. A ausência de pesquisas anteriores sobre estas variações especificamente no contexto do comportamento do consumidor não nos permitiria elaborar hipóteses mais específicas a priori. Porém, a própria afirmação de Bearden et al. (2001, p.122), de que a autoconfiança “funciona para possibilitar o consumidor a operar efetivamente e a agir quando deparado com situações complexas, como decisões envolvendo um grande número de informação e tensões e pressões ocasionadas pelo mercado de consumo”, estabelece um vínculo entre a autoconfiança e a propensão do consumidor a agir e principalmente buscar seus direitos.

Uma maior autoconfiança ajuda a aumentar a motivação de por projetos em prática e atingir objetivos, esta motivação pode ser vista como uma força que atua nos indivíduos e os conduz a uma determinada ação (Schiffman e Kanuk, 1994), representando, numa força motriz do processo de comunicação do indivíduo com o ambiente (Schuler, 1996). Dentro desta mesma linha, Sheth, Mittal e Newman (1999), quando apresentam os determinantes do comportamento de reclamação do cliente, apontam características de personalidade como um dos fatores mais importantes, destacando-se a assertividade e a autoconfiança. Para os autores, “para fazer uma reclamação é preciso autoconfiança, e a agressividade faz os clientes sentirem-se mais seguros. Esses traços levam os clientes a reclamar ao invés de aceitarem humildemente o desempenho fraco da empresa” (p.551).

Portanto, espera-se uma forte relação entre autoconfiança e intenção de retaliação, tanto no sentido direto, como moderador. Isso significa que a autoconfiança tem efeito sobre a intenção de retaliação (impacto direto), pois clientes mais autoconfiantes tenderão a retaliar com maior intensidade do que aqueles menos autoconfiantes. Ainda, a autoconfiança é condição fundamental para a transformação do nível de insatisfação e das percepções de justiça na intenção de retaliação (efeito moderador), pois entre clientes pouco autoconfiantes, por exemplo, a intenção será baixa estando pouco ou muito insatisfeitos (ou se sentindo pouco ou muito injustiçados). Baseando-se neste raciocínio, tem-se o seguinte conjunto de hipóteses:

*H<sub>7</sub>: A autoconfiança do consumidor terá impacto positivo na intenção de retaliação à empresa.*

H<sub>8</sub>: *Quanto maior a autoconfiança do consumidor, maior a influência do nível de insatisfação inicial na retaliação do consumidor.*

H<sub>9</sub>: *Quanto maior a autoconfiança do consumidor, maior a influência das percepções de justiça interpessoal (H<sub>9A</sub>), distributiva (H<sub>9B</sub>) e processual (H<sub>9C</sub>) na retaliação do consumidor.*

### **3.3.3.2 A Teoria da Agressão Deslocada**

Tanto em situações de RPII, quanto em RPIGR, prevê-se que indivíduos com elevada tendência a deslocar a agressão sofrida tenderão a retaliar mais facilmente a empresa independentemente do nível de insatisfação inicial ou final. Isso ocorre, pois as empresas são consideradas alvos fáceis de desabafo e alívio de energias caóticas como a raiva. Ao experimentar alguma situação de conflito, indivíduos com alta tendência a transferir alguma agressão sofrida enxergam a situação como uma oportunidade de desabafar todo o conteúdo destrutivo dessas emoções negativas contidas.

A justificativa para tal relacionamento provém de estudos sobre a ruminação (Anderson e Bushman, 2002; Miller, Pedersen, Earleywine e Pollock, 2003). Tais estudos verificaram que quando o indivíduo costuma ruminar sobre alguma provocação ou evento instigador de raiva, ele tende a desabafar em outros. Especificamente, esses indivíduos “tendem a focar em maus humores e a planejar a retaliação” (Denson, Miller e Pedersen, 2006, p.1033).

Ruminar significa a mesma coisa que lembrar, fantasiar, focar no evento que provocou a ira. Cada vez que uma pessoa pensa sobre um evento que provocou raiva, uma nova ativação é disparada sobre a rede interna do indivíduo, fazendo com que componentes de agressão estejam mais acessíveis e, dessa forma, aumentando a probabilidade de comportamentos agressivos subseqüentes. Tal efeito de ruminação tem sido aplicado a relações amorosas conflituosas (Kachadourian, Fincham e Davila, 2005). Eventos estressantes na vida do indivíduo não desaparecem, mas são mantidos vivos, podendo ser aumentados por pensamentos de ruminação e vingança. Isso pode causar reações negativas em relações sociais e entes queridos.

Com o tempo, o indivíduo pode aprender a desabafar sentimentos de raiva em outros, uma prática que pode manifestar-se no longo prazo como uma tendência a liberar o rancor em outros que não a fonte da provocação. Portanto, será previsto o efeito de interação entre a agressão deslocada e o nível de insatisfação, ou as dimensões de justiça, na retaliação de clientes. Especificamente, em situações em que há alta agressão deslocada, outros fatores tendem a desempenhar um papel menos importante na retenção do cliente do que nas situações com agressão deslocada pequena ou inexistente. Isso ocorre pois, com a agressão deslocada em níveis elevados, o indivíduo tende a retaliar independentemente de sua percepção de injustiça ou insatisfação. Com base nisto, é proposto que:

*H<sub>10</sub>: Quanto maior a tendência à agressão deslocada, menor a influência do nível de insatisfação inicial na retaliação do consumidor.*

*H<sub>11</sub>: Quanto maior a tendência à agressão deslocada, menor a influência das percepções de justiça interpessoal (H<sub>11A</sub>), distributiva (H<sub>11B</sub>) e processual (H<sub>11C</sub>) na retaliação do consumidor.*

### **3.3.3.3 Influência da Interação Social**

Com algumas poucas exceções, o estudo da percepção de justiça tem sido “em primeira pessoa” apenas. A maior parte da pesquisa em justiça distributiva tem examinado a perspectiva do sujeito da seguinte forma: durante o processo de *minha* reclamação, o resultado recebido através da reclamação foi justo ou *eu* recebi o que *eu* pedi; a maior parte da pesquisa em justiça processual e interpessoal tem examinado se *eu* tive alguma influência sobre as respostas do banco à *minha* reclamação, ou se *eu* tive a chance de contar a eles detalhes sobre o *meu* problema, ou ainda se *eu* recebi um pedido de desculpas sincero. O que está faltando são as experiências de justiça e de injustiça indiretas, a informação que o sujeito percebe de justiça (resultados, procedimentos e tratamentos) mas que não diretamente envolve ele. Um exemplo comum desse tipo de informação de justiça é quando um colega de trabalho fala para outro sobre um tratamento injusto que ele ou ela recebeu de seu supervisor.

Alguns estudos experimentais na literatura em psicologia em que os participantes eram solicitados realizar uma tarefa (tendo certo controle sobre quando parar de realizar a tarefa) e

alguns poderiam ver alguma injustiça sendo praticada em um participante de conchavo com o experimentador (Ambrose, Harland e Kulik, 1991; Ambrose e Kulik, 1989; Grienberger, Rutte e van Knippenberg, 1997). Dois desses estudos falharam em encontrar efeito significativo da injustiça nos outros na intenção dos participantes de parar de realizar a tarefa (Ambrose et al., 1991; Ambrose e Kulik, 1989). O terceiro estudo encontrou uma interação significativa entre a justiça do participante e dos outros de forma que a reação menos favorável ocorreu quando a justiça do participante foi alta e dos outros foi baixa (Grienberger et al., 1997).

Ainda, dois artigos de Lind e colegas examinaram também os efeitos da justiça dos outros e da pessoa. No estudo terceiro experimento do estudo de Lind, Kray e Thompson (1998), os participantes realizavam uma simulação de computador na qual eles teriam que fazer sugestões a um supervisor, o qual estava de conchavo aliado ao experimentador. A justiça processual do participante e dos outros foi manipulada respondendo às sugestões com mensagens afirmativas (aceitando a sugestão) e negativas (negando a sugestão) e permitindo que os participantes pudessem observar as respostas dos outros. Não foi encontrado efeito significativo da percepção de justiça dos outros na performance do participante ou na avaliação dele sobre o supervisor.

Noutro estudo, van den Bos e Lind (2001) manipularam a percepção de justiça do participante e dos outros utilizando o controle e o tratamento pessoal durante a realização de uma tarefa experimental. Seus resultados mostraram que as reações afetivas dos participantes foram mais altas quando a justiça do participante e das outras pessoas na mesma tarefa foram altas. Esses estudos provêm suporte parcial para a relação entre percepção individual de justiça e percepção sobre a justiça de outros. A interação tem sido pouco significativa e os efeitos foram observados, em sua maioria, sobre reações atitudinais (em oposição às comportamentais).

Esses estudos que examinaram a relação entre percepção de justiça individual e dos outros utilizaram a comparação social como o mecanismo teórico. A teoria da relativa escassez sugere que o indivíduo reage à realidade subjetivamente e não objetivamente por basear-se em comparações sociais (Homans, 1961; Crosby, 1984). A teoria da equidade sugere que indivíduos não reagem apenas a suas próprias avaliações de resultados – eles comparam suas avaliações com os resultados recebidos por outros (Adams, 1965). Essas teorias iriam prever que indivíduos iriam reagir mais favoravelmente quando a sua percepção de justiça combina com o nível de justiça recebido por outros.

Ainda, a teoria da referência cognitiva foi utilizada para sustentar as previsões de Ambrose et al. (1991) e Grienberger et al. (1997). Essa teoria prevê que indivíduos consideram os resultados referenciais – ao comparar o resultado recebido com aquele recebido por outros – ao formular suas reações (Folger, 1986, 1987). A teoria da justiça, um modelo subsequente derivado da teoria da equidade (Adams, 1965) e da teoria da referência cognitiva (Cropanzano e Folger, 1989; Folger e Cropanzano, 1998, 2001), também atesta que a comparação social desempenha uma papel fundamental na percepção de justiça. A teoria da justiça reestrutura o mecanismo da referência cognitiva sobre o conceito de pensamento contrafactual – um processo que forma representações mentais do “que poderia ter sido” (Colquitt, 2004). Tal pensamento contrafactual é construído por diversos ingredientes, incluindo especulação, experiências passadas, normas e comparações sociais. O pensamento contrafactual em percepções de justiça questiona se a situações poderia ter sido de outra maneira, se aquele que provocou justiça, ou injustiça, poderia ter se comportado diferentemente, se outras alternativas de resultado e de retorno existiram, e se outras pessoas receberam o mesmo retorno. Portanto, a teoria da justiça prevê que mecanismos de comparação social interferem na percepção de justiça individual.

A previsão tradicional da interação entre justiça individual e dos outros é que a reação do indivíduo a sua percepção de justiça é qualificada pela sua percepção sobre a justiça recebida por outros (Kray e Lind, 2002; Colquitt, 2004). Isso significa que, a percepção do indivíduo de justiça recebida por outros será adicionada à percepção do indivíduo de justiça recebida por ele mesmo. Ou seja, a comparação social faz com que o indivíduo se coloque “na pele” dos outros e que a sua reação à avaliação de justiça seja influenciada pela avaliação que faz da justiça recebida por outros, no sentido que, quando outras pessoas forem injustiçadas, a reação do indivíduo será a mesma do que quando ele próprio for injustiçado. Além disso, quando outras pessoas e ele mesmo forem injustiçados, a reação do indivíduo será mais extrema do que quando somente ele for injustiçado ou quando somente outras pessoas forem injustiçadas. Portanto, é prevista a interação da percepção da justiça recebida por outros na relação entre percepção individual de justiça e intenção de retaliação, visto que quando a justiça recebida por outros for baixa e a justiça individual também o for, a intenção de retaliação será maior do que quando somente uma das duas for baixa. Seguindo esse raciocínio, tem-se a seguinte hipótese de estudo:

H<sub>12</sub>: *Quando a situação de insatisfação pós-gerenciamento de reclamação for vivenciada pelo indivíduo e também por outros clientes, a intenção de retaliação frente à empresa será maior do que quando a situação de insatisfação for vivenciada apenas pelo indivíduo ou apenas por outros clientes.*

### **3.3.3.4 Eficácia de mercado e Valência**

Dentro da abordagem dispositiva, dois outros moderadores, além da auto-eficácia, podem ser incluídos as relações estabelecidas no modelo do presente trabalho. A definição de disposições reflete atitudes e uma tendência do indivíduo a agir de uma maneira particular, pré-determinada, ao responder a certas situações. Especificamente, disposições são conceitualizadas como padrões previsíveis de comportamento e atitudes que possuem estabilidade e coerência intra-individual, mas são capazes de indicar diferenças sensíveis entre indivíduos (Nijssen, Singh, Sirdeshmukh e Holzmüller, 2003). As disposições funcionam como norteadores que guiam o consumidor em suas compras e negociações.

Nijssen et al. (2003) identificou duas dimensões chave que representam aspectos de disposição em consumidores: (1) eficácia de mercado, referindo-se ao controle percebido pelos consumidores em transações e relações com o mercado (Otnes, Lowrey e Shrum, 1997; Allison, 1978), e (2) valência, a qual é referente à total positividade ou negatividade de julgamentos (Johnson e Auh, 1998; Barksdale e Darden, 1972). A disposição dos consumidores frente às empresas pode ser valenciada positivamente, através de atitudes de cooperação e amizade, ou negativamente, com atitudes hostis e adversárias. Dessa forma, a valência representa o sentimento do consumidor sobre variadas práticas de marketing e uma sensação de satisfação/contentamento ou insatisfação/descontentamento (Fornell et al., 1996; Iacobucci e Oström, 1996). Ambas as dimensões têm sido identificadas como facetas principais de relacionamentos comerciais (Nijssen et al., 2003; Oström e Iacobucci, 1995).

No presente trabalho, quanto maior a percepção do consumidor sobre a eficácia de mercado, maior será o controle percebido por ele sobre as ações da empresa. Portanto, consumidores com alta percepção de eficácia de mercado tendem, conforme seu nível de insatisfação (inicial ou pós-gerenciamento da reclamação), a retaliar ou não contra uma empresa, enquanto que os clientes com baixa percepção de eficácia de mercado, por considerarem ter menos poder sobre as ações da empresa, tendem a reagir internamente, não colocando para fora o sentimento negativo experimentado.



Da mesma forma, consumidores com valência positiva tendem a reagir positivamente frente às ações das empresas e a ter uma percepção de benevolência das companhias no geral. Tais indivíduos tenderão mais facilmente a retaliar, pois serão inclinados a buscar, de alguma forma, uma equiparação ao nível elevado de injustiça percebido. Enquanto isso, consumidores com valência negativa, tenderão a justificar sua inação, ao julgar como normal, natural, o comportamento das empresas dessa maneira, isto é, causando-lhe algum tipo de insatisfação. Seguindo esse raciocínio, tem-se o último conjunto de hipóteses desse estudo:

*H<sub>13</sub>: Quanto maior a percepção de Eficácia de mercado, maior a influência do nível de insatisfação inicial na retaliação do consumidor.*

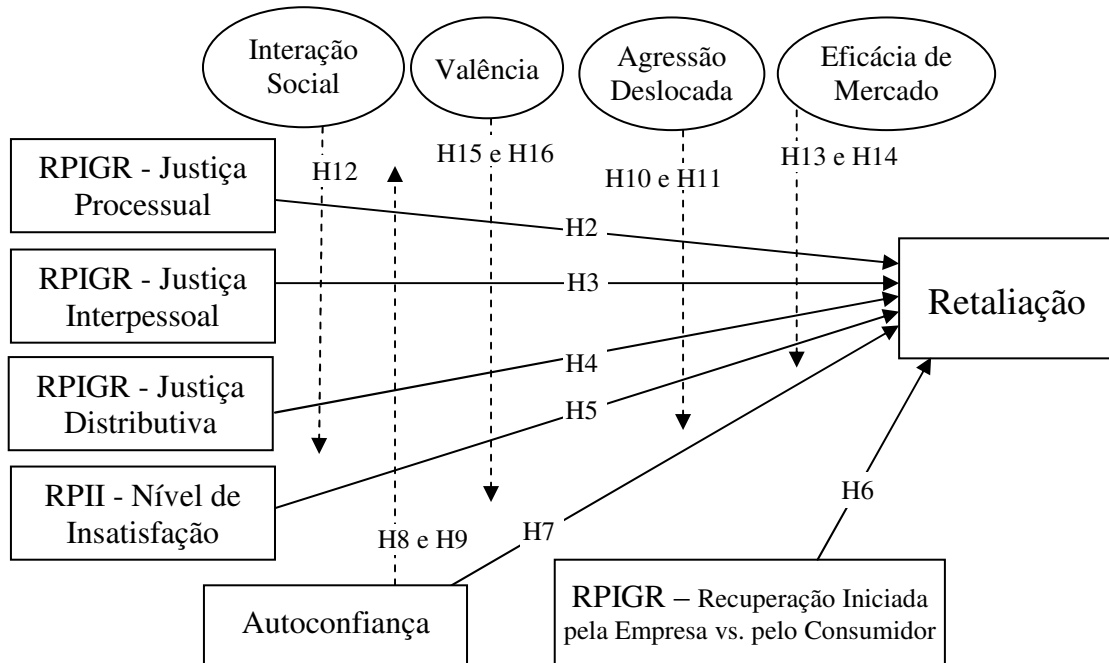
*H<sub>14</sub>: Quanto maior a percepção de Eficácia de mercado, maior a influência das percepções de justiça interpessoal (H<sub>14A</sub>), distributiva (H<sub>14B</sub>) e processual (H<sub>14C</sub>) na retaliação do consumidor.*

*H<sub>15</sub>: Quanto maior a percepção de Valência, maior a influência do nível de insatisfação inicial na retaliação do consumidor.*

*H<sub>16</sub>: Quanto maior a percepção de Valência, maior a influência das percepções de justiça interpessoal (H<sub>16A</sub>), distributiva (H<sub>16B</sub>) e processual (H<sub>16C</sub>) na retaliação do consumidor.*

Com base nas relações descritas pelas hipóteses acima, a figura 3 apresenta um modelo teórico a ser testado. É importante destacar que alguns antecedentes da intenção de retaliação são exclusivos do momento de retaliação pós-insatisfação inicial (RPII), enquanto que outros são do momento pós-insatisfação com o gerenciamento da reclamação (RPIGR). Foi indicado quando o antecedente era exclusivo de algum desses dois momentos.

Figura 3: Modelo dos Antecedentes da Retaliação



#### **4. MÉTODO**

O método empregado neste estudo envolveu duas abordagens: quantitativa e qualitativa, uma buscando compensar as deficiências da outra no que tange aos propósitos do trabalho. A utilização de duas abordagens foi feita com o objetivo de se conseguir uma integração dos resultados, conforme vem sendo proposto por pesquisadores em ciências sociais (Compeau, 2003). Esta integração, chamada de abordagem de métodos mistos, busca uma integração do paradigma positivista com o interpretativista.

O programa de pesquisa envolveu quatro esforços de coleta de dados, o primeiro formou as bases para a construção da etapa posterior. Na primeira etapa, foram realizadas entrevistas em profundidade para obter informações a respeito do comportamento de retaliação dos consumidores. Nessa etapa, foi aplicada a técnica de incidentes críticos no sentido de descobrir as ações que os consumidores realizam como forma de retaliação a uma empresa. Ainda nessa etapa, os indivíduos classificaram as ações de forma que o domínio das ações de retaliação pode ser conceitualizado e dimensionalizado de acordo com as percepções dos consumidores e não do pesquisador. Essas ações foram analisadas e contrastadas com aquelas incluídas no instrumento de Huefner e Hunt (2000) para medir a retaliação do consumidor. Trochim e Linton (1986) referem esse processo como “conceitualização estruturada”. A partir das informações geradas nas entrevistas em profundidade e da escala de Huefner e Hunt (2000), foi formada a medida utilizada para avaliar as intenções de retaliação dos entrevistados.

Na segunda etapa, foi aplicado o primeiro estudo experimental cujo objetivo foi definir as dimensões das ações de retaliação, utilizando análise fatorial exploratória e confirmatória e testar a primeira hipótese estabelecida a partir da base teórica construída, a qual postula que a retaliação ocorre com maior intensidade depois de um mal gerenciamento da reclamação do que após a ocorrência de um problema. Como um único experimento não é capaz de controlar todas as variações e de explicar um fenômeno de forma integral, mais dois experimentos foram realizados, completando as quatro etapas de pesquisa – uma qualitativa e três experimentos. O segundo experimento testou o papel das dimensões de justiça na intenção de retaliação, e o terceiro avaliou a influência social no comportamento de retaliação. A seguir, descrever-se-á cada uma dessas etapas.

#### 4.1 Primeira Etapa – Qualitativa

A primeira etapa, qualitativa e de caráter exploratório, foi realizada através de entrevistas em profundidade com indivíduos retaliadores contra alguma empresa. Nesta etapa, procurou-se identificar aspectos relevantes de suas experiências, sondar suas crenças a respeito das variáveis incluídas no trabalho e verificar atributos que ajudariam a medir as variáveis do estudo, isto é, confirmar ou não a utilidade das teorias implementadas no modelo. Além disso, essa etapa serviu para prover *insights* ao objeto de estudo do presente trabalho – a retaliação dos consumidores – negligenciado pela literatura de marketing.

Essa fase inicial é de extrema importância para a validade e construção do estudo. Devido ao incipiente estágio da pesquisa de retaliação, foi indispensável essa etapa para encaminhar o curso da pesquisa a um caminho mais coerente, evitando, assim, que futuros erros fossem cometidos ou identificados somente na etapa quantitativa. A partir das informações geradas nesta etapa, juntamente com as informações encontradas na revisão teórica, pode-se partir para a aplicação do estudo experimental com maior sustentação.

A natureza flexível da entrevista em profundidade permitiu ao pesquisador voltar várias vezes a um tópico durante a entrevista e, portanto, assegurar que todas as questões programadas fossem exploradas (Bailey, 1994), estimulando, assim, a memória do informante (Gorden, 1975). Ainda, a natureza adaptável da entrevista em profundidade auxiliou a descoberta do que é descrito como dado “real, rico e profundo” (Stainback e Stainback, 1988, p.51). Dessa forma, por não compelir a resposta do informante, uma vantagem da entrevista em profundidade foi a captura e o desenvolvimento da perspectiva do informante. Essas características são de utilidade particular quando a questão em pesquisa, tal como o comportamento de retaliação, é sensível e em suas formas extremas, moral e legalmente incriminante (Gorden, 1975; Stainback e Stainback, 1988; Churchill, 1999).

Para a aplicação desta técnica de pesquisa, foi utilizada uma *amostragem não probabilística* para a escolha dos elementos submetidos à entrevista em profundidade. A amostra foi definida por conveniência, uma vez que, para este tipo de entrevista, é necessário que os elementos da amostra sejam escolhidos em função da possibilidade de contribuição para o trabalho. Por sua natureza não probabilística, a amostra da pesquisa qualitativa não é definida *a priori*. O número de entrevistas realizadas foi suficiente para garantir que várias perspectivas do assunto estudado fossem identificadas. Por fim, as entrevistas, conduzidas

pelo mestrando autor desse projeto, obedeceram a um roteiro semi-estruturado de entrevista (Anexo I).

A Técnica de Incidentes Críticos (TIC) foi utilizada nas entrevistas em profundidade para investigar as situações de retaliação. Essa técnica consiste em solicitar de entrevistados relatos verbais ou escritos, a respeito de situações vivenciadas ou presenciadas (incidentes críticos) por eles, onde a ação da pessoa contribuiu positiva ou negativamente para o desempenho de uma função, papel ou atividade que se está investigando.

Flanagan (1973, p. 100) define incidente crítico como “qualquer atividade humana observável que seja suficientemente completa em si mesma de modo a permitir que se façam inferências e previsões sobre a pessoa que executa uma ação. Para ser crítico, um incidente deve conter uma situação onde o objetivo ou a intenção da ação pareça clara ao observador e onde as conseqüências sejam suficientemente definidas para que deixem poucas dúvidas no que se refere aos seus efeitos”.

A utilização da técnica de incidentes críticos para definir o comportamento de retaliação dos consumidores no presente trabalho é justificada por, além de facilitar a construção de uma medida com conteúdo válido a respeito do comportamento humano (Levine, Ash, Hall e Sistrunk, 1983), ser um conjunto de procedimentos que representa um processo mais indicado a ser empregado para obter informações em situações de conflito, desavença, insatisfação e retaliação, as quais são inerentemente críticas. Portanto, da mesma forma que pesquisas na área organizacional utilizaram a técnica de incidentes críticos para identificar as ações de retaliação dos funcionários no ambiente de trabalho (e.g., Skarlicki e Folger, 1997; Barclay, Skarlicki e Pugh, 2005), e Huefner e Hunt (2000) aplicaram a técnica no contexto do comportamento de retaliação do consumidor, pretende-se aqui utilizar tal conjunto de procedimentos para elucidar o comportamento de retaliação do consumidor no ambiente brasileiro. A diferença é que, no presente estudo, a técnica teve natureza qualitativa e exploratória, enquanto que, nos estudos citados, a natureza é quantitativa e descritiva.

Conforme Edvardsson e Ross (2001) três aspectos devem ser atentados pelo pesquisador ao analisar incidentes críticos. São eles: natureza, tempo, memória e história. Inicialmente, o pesquisador deve buscar compreender a natureza do fenômeno que está sendo investigado, isto é, se o incidente é positivo ou negativo na visão do respondente. A literatura sugere que incidentes negativos têm um maior impacto sobre os clientes do que incidentes positivos (Lazarus e Folkman, 1984). É importante definir primeiro o que se entende por incidentes positivos e negativos. Uma definição ao termo incidente negativo é proposta por

Taylor (1991), como segue: “um incidente negativo é aquele que tem a habilidade potencial ou real de criar resultados adversos ao indivíduo” (Taylor, 1991, p.67). Assim, a definição inclui incidentes que ainda não ocorreram, mas que são percebidos como ameaçadores, bem como aqueles que ocorreram e são percebidos como danosos.

Portanto, incidentes de retaliação envolvem um incidente inicial negativo, pois o cliente percebe, em primeiro lugar, uma situação de injustiça. Por outro lado, a retaliação é uma tentativa de tornar o incidente positivo, ou seja, de restaurar a equidade percebida causando algum tipo de dano à empresa.

O segundo aspecto é referente ao tempo. Conforme Mandler (1982), *apud* Edvardsson e Ross (2001), existe a necessidade de uma avaliação cognitiva anterior para a subsequente geração de sentimentos e uma avaliação mais completa do incidente. Nesse sentido, para que a seqüência – pensamento, sentimento e comportamento – seja completada é necessário um espaçamento mínimo de tempo. Ainda, a avaliação cognitiva de incidentes críticos não é automática e nem esquemática, mas necessita uma maior deliberação de energia e análise. Nesse sentido, o investigador deve tomar as providências para ter certeza de que está investigando um evento que já foi internalizado e devidamente analisado pelo respondente que vivenciou de tal situação. Por outro lado, aplicar uma entrevista já tendo transcorrido muito tempo do incidente pode mudar algumas informações-chave. Em outras palavras, existe uma balança quanto ao tempo desde que o incidente é vivenciado, armazenado e retomado na memória do respondente. Nesse sentido, o próximo aspecto, a memória, parcialmente aborda tal equilíbrio necessário à análise de incidentes críticos.

A disponibilidade de informação é discutida em relação a como os incidentes são armazenados na memória. De acordo com Edvardsson e Strandvik (1998), a forma como a informação é processada é um fator decisivo para a percepção expressada por um consumidor quando questionado num estudo. Os autores defendem que incidentes críticos podem ser divididos em incidentes de atributos e de consequência. Os incidentes de consequência são aqueles que oferecem algum resultado ao indivíduo e, portanto, são armazenados na memória de longo-prazo. Já os incidentes de atributos são pontuais e não envolvem a elucidação de uma história (aspecto a ser mais bem aprofundado a seguir). Essa classificação também envolve a criticidade do incidente, no sentido de que incidentes mais críticos oferecem consequências mais significativas e são, portanto, retidos na memória de longo-prazo do indivíduo.

A história elucidada pelo sujeito envolvia uma situação de retaliação e poderia dar um significado ao incidente, na medida em que o informante tende a buscar desenvolver um encadeamento de fatos e estabelecer inter-relações entre os acontecimentos. Portanto, o pesquisador deve buscar a expressão total dessa história, bem como a elucidação de outros incidentes que possam estar formando tal fenômeno (Taylor, 1991).

A partir dos relatos coletados pela aplicação da TIC, os incidentes foram separados e agrupados identificando as ações de retaliação mais recorrentes. Essas ações foram avaliadas em conjunto com aquelas propostas por Huefner e Hunt (2000) para medir as intenções de retaliação dos consumidores. A partir dessas informações, foram selecionadas as situações mais representativas e foi, portanto, formado o instrumento de medida de retaliação a que se propõe aplicar. Os participantes da fase de coleta de incidentes críticos não participaram da fase posterior de estudo experimental.

Foram entrevistadas na etapa qualitativa 27 pessoas, de forma que se pode ter uma quantidade suficiente para a adequação da escala de Huefner e Hunt (2000) de retaliação. As entrevistas não foram gravadas, mas o pesquisador fazia anotações das falas mais importantes durante entrevista e escrevia com maior detalhe os relatos dos informantes ao final da conversa.

Os participantes foram selecionados por conveniência. O único critério para seleção dos participantes foi que eles tivessem passado recentemente (após junho de 2005) por uma experiência de retaliação. Os informantes foram amigos e conhecidos do mestrando, bem como alunos, bolsistas, funcionários e professores da Escola de Administração da UFRGS que se disponibilizaram a participar a partir de uma convocação através do contato pessoal. As entrevistas foram realizadas na própria escola ou, caso o entrevistado assim desejasse, noutro local de sua preferência.

## **4.2 Segunda Etapa – Estudo Experimental**

O desenho experimental apresentou os requisitos necessários para a realização do presente estudo, pois, através dele, manipulações de níveis de insatisfação e de percepções de justiça puderam ser realizadas dentro de situações controladas, e, assim, as intenções de retaliação frente a empresa puderam ser verificadas.

#### 4.2.1 Considerações Sobre o Estudo Experimental

Quando se busca testar relações de causa e efeito (assim como nesse trabalho), o método de pesquisa mais indicado é o plano experimental (Aaker et al. 2001; Malhotra, 2001). A razão disso é que experimentos fornecem maior controle aos pesquisadores, sendo capazes de fornecer evidências mais convincentes de relações causais do que estudos exploratórios ou descritivos. Também por essa razão, experimentos são chamados freqüentemente de pesquisa causal (Churchill e Iacobucci, 2002).

Segundo Malhotra (2001, p.211), “temos um experimento quando se manipula uma ou mais variáveis independentes e se mede o seu efeito sobre uma ou mais variáveis dependentes, ao mesmo tempo em que se controla o efeito de variáveis estranhas.”

Estudos experimentais podem ser estudos de laboratório, em que o pesquisador cria uma situação com as condições desejadas (cenários) e então manipula algumas variáveis ao mesmo tempo em que controla outras, ou de campo, no qual as variáveis independentes são manipuladas em uma situação realista. Entretanto, em princípio não faz diferença onde e como será feito o experimento, isto é, a concepção essencial de experimentos feitos no campo ou em laboratório é a mesma (Kerlinger, 1979). A artificialidade é uma deficiência dos estudos de laboratório, principalmente em estudos comportamentais. Essa deficiência, porém, pode ser contornada pela familiaridade dos entrevistados com a situação manipulada e pelo cuidado do pesquisador na construção e no pré-teste de um cenário válido e fidedigno com o propósito do estudo.

Embora o experimento de laboratório, ou por cenários, tenha limitações, acredita-se que seus benefícios satisfaçam sua aplicação no presente estudo. O método por cenários reduz os problemas envolvendo diferenças individuais nas respostas e circunstâncias pessoais do contexto da pesquisa (veja Havlena e Holbrook, 1986; Bateson e Hui, 1992; Wirtz e Bateson, 1999).

Além da tipologia campo e laboratório, segundo Sampieri, Collado e Lucio (1994), existem três tipos de experimentos: o pré-experimento, o quase-experimento e o experimento puro. Para ser considerado puro, o experimento deve cumprir três requisitos: ter a manipulação intencional de uma ou mais variáveis independentes, medir o efeito da variável independente sobre a dependente e cumprir o controle da influência de variáveis estranhas sobre as variáveis dependentes e validade interna da situação experimental, alcançada quando



os grupos diferem entre si somente frente à exposição (ausência-presença ou níveis) à variável independente, quando as medidas são confiáveis e válidas e quando a análise é adequada ao tipo de dado que está sendo manejado.

O pré-experimento consiste em administrar um estímulo ou tratamento a um grupo sem o controle adequado sobre os efeitos desse estímulo e sobre as reações dos entrevistados frente a ele, contendo, apenas, após o tratamento, a medição para observar qual é o nível do grupo nestas variáveis. A utilização mais freqüente de estudo pré-experimental, e realizada no presente trabalho, é como ensaio anterior ao estudo propriamente experimental, para levar a cabo a um desenho mais confiável. O terceiro tipo é formado pelos estudos quase-experimentais, caracterizados pelo agrupamento anterior a realização do experimento. Nesses casos, os grupos já estavam formados e não foram constituídos aleatoriamente como ocorre num experimento puro. A não aleatoriedade impede de ser considerado um experimento puro, porém não inviabiliza de realizar inferências e estabelecer causalidade aos estudos quase-experimentais.

#### 4.2.2 Desenho da Pesquisa Experimental

A etapa quantitativa do presente trabalho foi consistida de três estudos experimentais. Cada um dos três experimentos foi desenvolvido em três fases. A primeira fase buscou em cada um deles explorar as percepções das pessoas com vistas a identificar situações que pudessem ser usadas na etapa experimental. A segunda consistiu no pré-teste. Essa fase consta de um estudo pré-experimental, o qual é um pré-teste ou ensaio para o estudo principal. De acordo com Aaker, Kumar e Day (2001), um pré-teste deve dar a oportunidade aos respondentes de expressarem suas frustrações com questões específicas e identificar problemas em relação ao escopo das questões. Foram testados também nessa etapa de pré-teste, o delineamento do experimento e o instrumento de coleta de dados com o intuito de verificar a adequação de ambos aos objetivos da pesquisa. Após, foi feito o pré-teste do questionário por inteiro para se verificar a adequação do questionário.

A partir dos pré-testes, algumas alterações foram feitas ao desenho do experimento e ao instrumento de coleta, e foi executada a terceira etapa que foi composta da pesquisa experimental com o objetivo de testar as hipóteses estabelecidas.

Para a construção do experimento com validade e confiabilidade dos cenários, os seguintes passos, indicados por Sampieri, Collado e Lucio (1994), foram completados: decidir

quantas variáveis independentes e dependentes deverão ser incluídas, eleger os níveis de manipulação das variáveis independentes, desenvolver o instrumento para medir as variáveis dependentes, selecionar a amostra, selecionar o desenho experimental, ou quase-experimental apropriado às hipóteses, objetivos e perguntas de investigação, planejar como manejar os sujeitos que participam do experimento (elaborar uma rota crítica que os entrevistados irão cumprir), aplicar o experimento aleatoriamente à amostra desejada e testar a manipulação através da pós-prova com uma pergunta de verificação.

Após a definição do ambiente a ser pesquisado, foi definido um desenho experimental tentativo e elaborados os instrumentos de coleta de dados. Nesta etapa, o objetivo não foi o de testar as hipóteses, mas a adequação do desenho experimental e do instrumento de coleta aos objetivos da pesquisa. As análises dessa etapa visaram proporcionar uma visão do processo que levou ao design do estudo, cujos resultados foram objeto de análises mais aprofundadas no estudo experimental final.

A pesquisa experimental envolveu, portanto, a aplicação de cenários com o objetivo de manipular, em dois níveis, o nível de insatisfação no primeiro experimento, as dimensões de justiça no segundo e a interação social no terceiro. A seguir, descrever-se-á com maior especificidade os fatores a serem manipulados em cada um dos estudos experimentais.

#### Estudo Experimental 1 – Nível de Insatisfação Inicial e com o Gerenciamento da Reclamação

Para o primeiro estudo, o nível de insatisfação inicial versus após o gerenciamento da reclamação será manipulado em duas intensidades: nível de insatisfação alto e baixo através da severidade da falha (alta e baixa). Tem-se, portanto, nesse primeiro estudo, quatro cenários, manipulando a insatisfação do respondente em dois níveis (alta e baixa) através da descrição de duas situações: uma delas envolvendo apenas uma falha (insatisfação inicial), e a outra envolvendo uma falha e a reclamação sobre a falha (gerenciamento da reclamação).

O objetivo dessa manipulação foi o de verificar se o nível de insatisfação teria efeito nas intenções de retaliação pós-insatisfação inicial (RPII) e pós-insatisfação com o gerenciamento da reclamação (RPIGR).

Mais especificamente, na primeira situação, de baixo nível de insatisfação, a severidade da falha será baixa, no sentido de que não trará muitos problemas ao cliente,. Já na segunda situação, de alta insatisfação, a falha será severa, gerando uma série de inconvenientes ao cliente. Na terceira situação, de baixa insatisfação, a severidade da falha

será baixa e haverá um gerenciamento de reclamação inadequado. Na quarta situação, de alta insatisfação, a falha será severa e também haverá um gerenciamento de reclamação inadequado. O quadro abaixo ilustra os quatro cenários do primeiro experimento.

Tabela 2: Cenários do Experimento 1

<p>Cenário 1: Baixa insatisfação Apenas Insatisfação Inicial</p>	<p>Cenário 2: Alta insatisfação Apenas Insatisfação Inicial</p>
<p>Cenário 3: Baixa insatisfação Gerenciamento da Reclamação Inadequado</p>	<p>Cenário 4: Alta insatisfação Gerenciamento da Reclamação Inadequado</p>

O nível de insatisfação foi, portanto, manipulado em dois níveis (alto e baixo) e em dois momentos pós-falha e pós-gerenciamento da reclamação, compondo um desenho experimental 2 x 2. Era solicitado ao entrevistado, imaginar-se vivendo a situação apresentada a ele. A situação desse primeiro experimento foi baseada num estudo anterior do mesmo autor (Fernandes e Santos, 2007), no qual apenas a severidade da falha era manipulada. Dessa vez, as situações pós-falha e pós-gerenciamento da reclamação foram incluídas.

Na situação de alto nível de insatisfação e após o gerenciamento da reclamação, uma falha grave é apresentada, bem como uma reclamação mal resolvida como segue:

Você e outra pessoa vão a um restaurante jantar para celebrar uma ocasião especial. Você havia feito uma reserva numa mesa com ótima localização, porém, ao chegar ao restaurante, foi informado que o restaurante estava lotado e a mesa já estava ocupada. Após cinco minutos, vocês são encaminhados para uma outra mesa. Vocês estão sentados. O garçom vem para pegar o seu pedido. Vocês fazem o pedido e o garçom informa que o prato solicitado está indisponível. Vocês escolhem uma outra opção e o garçom rispidamente informa que o restaurante também está sem esta segunda solicitação. Vocês finalmente escolhem uma terceira e disponível alternativa. Após uma hora, o garçom traz o prato solicitado. Você faz uma reclamação ao garçom, o qual não lhe dá ouvidos. Após o jantar, você faz uma reclamação ao gerente do restaurante, o qual lhe responde que não pode fazer nada a respeito.

Na situação de baixo nível de insatisfação e após o gerenciamento da reclamação, uma falha não tão grave é apresentada, bem como uma reclamação mal resolvida como segue:

Você e outra pessoa vão a um restaurante jantar para celebrar uma ocasião especial. Vocês estão sentados. O garçom vem para pegar o seu pedido. Vocês fazem o pedido e o garçom informa que o prato solicitado está indisponível. Vocês escolhem uma outra opção e, após quarenta minutos, o garçom traz o prato solicitado. Você faz uma reclamação ao garçom, o qual não lhe dá ouvidos. Após o jantar, você faz uma reclamação ao gerente do restaurante, o qual lhe responde que não pode fazer nada a respeito.

Na situação de alto nível de insatisfação inicial, uma falha grave é apresentada, porém nenhuma reclamação é registrada como segue:

Você e outra pessoa vão a um restaurante jantar para celebrar uma ocasião especial. Você havia feito uma reserva numa mesa com ótima localização, porém, ao chegar ao restaurante, foi informado que o restaurante estava lotado e a mesa já estava ocupada. Após cinco minutos, vocês são encaminhados para uma outra mesa. Vocês estão sentados. O garçom vem para pegar o seu pedido. Vocês fazem o pedido e o garçom informa que o prato solicitado está indisponível. Vocês escolhem uma outra opção e o garçom rispidamente informa que o restaurante também está sem esta segunda solicitação. Vocês finalmente escolhem uma terceira e disponível alternativa. Após uma hora, o garçom traz o prato solicitado.

Por fim, na situação de baixo nível de insatisfação inicial, uma falha não tão grave é apresentada e nenhuma reclamação é registrada como segue:

Você e outra pessoa vão a um restaurante jantar para celebrar uma ocasião especial. Vocês estão sentados. O garçom vem para pegar o seu pedido. Vocês fazem o pedido e o garçom informa que o prato solicitado está indisponível. Vocês escolhem uma outra opção e, após quarenta minutos, o garçom traz o prato solicitado.

A combinação de dois níveis de insatisfação com o momento da insatisfação: pós-insatisfação inicial e pós-gerenciamento da reclamação geraram quatro fatores (2 x 2). Esse primeiro estudo teve como objetivo verificar diferenças na intenção de retaliação entre os dois momentos de falha, bem como se as variáveis independentes e covariantes (tendência à agressão deslocada, autoconfiança, eficácia de mercado e valência) teriam efeito similar ou diferente conforme os cenários aplicados.

## Estudo Experimental 2 – Percepções de Justiça

Para o segundo estudo, foi elaborado um design fatorial 2 x 2 x 2 x 2, isto é, a manipulação de oito fatores em dois níveis cada um. Os fatores consistiram de nível de percepção de justiça interpessoal, processual e distributiva (alta ou baixa) e processo de

recuperação iniciado pelo consumidor (via reclamação) e recuperação iniciada pela empresa. Conseqüentemente, haverá 16 tratamentos distintos, conforme abaixo.

Tratamentos do Experimento:

**Cenário 1:** Alta Percepção de Justiça Distributiva e Processual, Baixa Percepção de Justiça Interpessoal e Recuperação Iniciada pelo Consumidor

**Cenário 2:** Alta Percepção de Justiça Interpessoal e Distributiva, Baixa Percepção de Justiça Processual e Recuperação Iniciada pelo Consumidor

**Cenário 3:** Alta Percepção de Justiça Interpessoal e Processual, Baixa Percepção de Justiça Distributiva e Recuperação Iniciada pelo Consumidor

**Cenário 4:** Alta Percepção de Justiça Interpessoal, Baixa Percepção de Justiça Distributiva e Processual e Recuperação Iniciada pelo Consumidor

**Cenário 5:** Alta Percepção de Justiça Distributiva, Baixa Percepção de Justiça Interpessoal e Processual e Recuperação Iniciada pelo Consumidor

**Cenário 6:** Alta Percepção de Justiça Processual, Baixa Percepção de Justiça Interpessoal e Distributiva e Recuperação Iniciada pelo Consumidor

**Cenário 7:** Alta Percepção de Justiça Processual, Distributiva e Interpessoal e Recuperação Iniciada pelo Consumidor

**Cenário 8:** Baixa Percepção de Justiça Processual, Distributiva e Interpessoal e Recuperação Iniciada pelo Consumidor

**Cenário 9:** Alta Percepção de Justiça Distributiva e Processual, Baixa Percepção de Justiça Interpessoal e Recuperação Iniciada pela Empresa

**Cenário 10:** Alta Percepção de Justiça Interpessoal e Distributiva, Baixa Percepção de Justiça Processual e Recuperação Iniciada pela Empresa

**Cenário 11:** Alta Percepção de Justiça Interpessoal e Processual, Baixa Percepção de Justiça Distributiva e Recuperação Iniciada pela Empresa

**Cenário 12:** Alta Percepção de Justiça Interpessoal, Baixa Percepção de Justiça Distributiva e Processual e Recuperação Iniciada pela Empresa

**Cenário 13:** Alta Percepção de Justiça Distributiva, Baixa Percepção de Justiça Interpessoal e Processual e Recuperação Iniciada pela Empresa

**Cenário 14:** Alta Percepção de Justiça Processual, Baixa Percepção de Justiça Interpessoal e Distributiva e Recuperação Iniciada pela Empresa

**Cenário 15:** Alta Percepção de Justiça Processual, Distributiva e Interpessoal e Recuperação Iniciada pela Empresa

**Cenário 16:** Baixa Percepção de Justiça Processual, Distributiva e Interpessoal e Recuperação Iniciada pela Empresa

Para fornecer maior validade ao estudo, no segundo experimento, foi utilizado um cenário envolvendo uma situação num hotel e a manipulação das justiça nesse ambiente. Como exemplo das manipulações, é trazido abaixo o cenário de Baixa Percepção de Justiça

Processual, Distributiva e Interpessoal e Gerenciamento da Reclamação Iniciado pelo Consumidor (cenário 8):

Você está viajando numa importante viagem de negócios. Você chega no hotel em que havia feito uma reserva na semana passada e se dirige à recepção. Ao chegar, o atendente permanece falando ao telefone enquanto você tenta fazer o check-in. Numa pausa à conversa por telefone, o atendente, então, observa a sua reserva previamente agendada e paga, mas informa rispidamente que todos os quartos estão ocupados e que você deverá procurar outro hotel para ficar. O hotel mais próximo fica a 10 km de distância. Você faz uma reclamação e pede para falar com o gerente sobre o problema. O gerente não lhe pede desculpas pelo ocorrido, apenas lhe informa que o registro de seu pagamento será encontrado. Após 45 minutos de espera, o gerente do hotel lhe informa que o pagamento foi encontrado e seu dinheiro será devolvido, mas que, infelizmente, não pode fazer nada sobre seu problema, pois a política da empresa é contra recompensas a clientes sobre problemas e reclamações. Você deverá procurar outro hotel para passar a noite.

No cenário 8 (acima), o cliente realiza uma reclamação (recuperação iniciada pelo consumidor) e suas percepções de justiça processual, distributiva e interpessoal são manipuladas como baixas.

Em contrapartida, o cenário de Alta Percepção de Justiça Processual, Distributiva e Interpessoal e Recuperação Iniciada pela Empresa (cenário 15) trazia uma resolução mais bem sucedida ao problema. Ainda, no cenário 15 (abaixo), a empresa inicia o gerenciamento da falha, sem que o cliente registre uma reclamação, como segue:

Você está viajando numa importante viagem de negócios. Você chega no hotel em que havia feito uma reserva na semana passada e se dirige à recepção. Ao chegar, o atendente permanece falando ao telefone enquanto você tenta fazer o check-in. Numa pausa à conversa por telefone, o atendente, então, observa a sua reserva previamente agendada e paga, mas informa rispidamente que todos os quartos estão ocupados e que você deverá procurar outro hotel para ficar. O hotel mais próximo fica a 10km de distância. O gerente na sala ao lado percebe a situação e intervém. O gerente pede desculpas pelo ocorrido e informa que uma houve falha temporária no sistema de reservas, mas que o registro de seu pagamento será encontrado. Após cinco minutos, o gerente do hotel lhe informa que o pagamento foi encontrado. Como solução para o problema, o gerente lhe oferece a possibilidade de escolher um outro hotel entre cinco opções disponíveis para ficar. A estadia e o deslocamento até o hotel escolhido serão pagos pelo hotel de origem. Os hotéis sugeridos como opção pelo gerente são mais luxuosos e estão num raio de 25km do hotel de origem.

Da mesma forma que no Experimento 1, uma série de variáveis independentes e covariantes (tendência à agressão deslocada, autoconfiança, eficácia de mercado e valência) foram coletadas. Essas variáveis foram incluídas com o objetivo de se testar as hipóteses previamente estabelecidas e de se testar interações entre elas e a intenção de retaliação conforme o grupo experimental.

### Estudo Experimental 3 – Análise da Influência Social

Apesar dos dois primeiros experimentos explicarem de forma concisa o fenômeno de retaliação, uma nova explicação para o fenômeno restava ser testada: a influência social. O último experimento do presente estudo visou, portanto, prover tal explicação adicional à intenção de retaliação. Dessa forma, buscou-se, através da manipulação da influência social, verificar diferenças na intenção de retaliação.

A influência social é difícil de ser verificada (Michener, Delamater e Myers, 2004) e sua manipulação requer a aplicação de contextos reais e experimentos envolvendo situações de análise que não sejam imaginárias. Entretanto, ficaria inviável manipular a influência social numa situação real de consumo. Dessa vez, portanto, como se estava testando uma interação (influência social na retaliação) em que era preciso que o entrevistado se imaginasse vivendo a situação e considerasse tal situação como bastante real e passível de ocorrer, utilizou-se um cenário similar ao do primeiro experimento, a qual possui maior validade, visto que esse cenário com algumas modificações já havia sido testado com sucesso em estudo anterior do mesmo autor (Fernandes e Santos, 2007).

Nesse experimento, utilizou-se o desenho fatorial  $2 \times 2 \times 2 \times 3$ , no qual dois níveis de percepção de justiça foram testados nas três dimensões de justiça por três níveis de interação social. No primeiro nível de interação social, uma falha ocorre com apenas a pessoa que está vivenciando a situação. No segundo nível, uma falha ocorre com apenas outra pessoa que também está no restaurante. No terceiro nível, falhas ocorrem com ambos, a pessoa que está vivenciando a situação e com outra pessoa no restaurante. Se existe a influência social na intenção de retaliação, quando o problema ocorre com a pessoa (primeiro nível), a intenção de retaliação não deve ter diferença significativa do que quando o problema ocorre com outra pessoa (segundo nível). Mas quando o problema ocorre com a pessoa e com outras pessoas no mesmo estabelecimento (terceiro nível), a intenção de retaliação será maior do que quando simplesmente ocorre com algum dos dois, entrevistado (primeiro nível) e outra pessoa no restaurante (segundo nível).

Como exemplo, para cenário de baixa justiça interpessoal, processual e distributiva e nível dois de interação social envolvia a seguinte descrição:

Você e outra pessoa vão a um restaurante jantar para celebrar uma ocasião especial. Ao se sentar à mesa, você observa a seguinte situação que ocorre com um casal na mesa ao lado da sua. Um casal reclama que havia feito uma reserva numa mesa com melhor

localização, mas, ao chegar ao restaurante, foram informados que o mesmo estava lotado e a mesa já estava ocupada. Após a reclamação, o casal da mesa ao lado aproveita para fazer seu pedido. Porém, o garçom informa que o prato solicitado está indisponível. Eles escolhem uma outra opção e o garçom rispidamente informa que o restaurante também está sem esta segunda solicitação. Eles finalmente escolhem uma terceira e disponível alternativa. Após uma hora, o garçom traz o prato solicitado. Após o jantar, você observa que o casal faz uma reclamação ao gerente do restaurante, o qual lhes responde de forma pouco amigável que não pode fazer nada a respeito. O casal vai embora sem receber uma explicação sobre porque os pratos não estavam disponíveis.

Os cenários de nível um e três encontram-se no Anexo II.

#### 4.2.3 Estudos Experimentais Anteriores

Tanto para o primeiro experimento como para o segundo e o terceiro, inicialmente, foram examinados estudos experimentais anteriores, além do estudo do próprio autor (Fernandes e Santos, 2007), em que situações de insatisfação ou de percepção de justiça foram manipuladas. O primeiro deles foi o de Levesque e McDougall (2000), o qual examinou o efeito da recuperação de serviço na lealdade em diferentes níveis de falhas de serviço. As falhas foram manipuladas em dois níveis de severidade e dois de criticidade (*criticality*) num design fatorial 2x2. A severidade foi manipulada como alta através de uma situação em que o cliente havia feito uma reserva, mas ao chegar no local não havia nenhuma mesa reservada, embora tenha confirmado a reserva por telefone, e baixa, em que a mesa demoraria alguns minutos (não especificados no artigo) para ficar pronta. A criticidade foi colocada como alta numa situação formal de jantar com excelente comida e baixa para um restaurante de boa comida com um ambiente mais informal.

O segundo experimento consultado foi o de Wirtz e Mattila (2004), os quais manipularam as três dimensões de justiça (distributiva, processual e interpessoal) e avaliaram a influência de cada uma delas na satisfação pós-recuperação e a relação com o processo de atribuição. Para efetuar tal manipulação, os autores tiveram que criar uma situação de insatisfação descrita a seguir. Entre parênteses está a situação inversa com o respectivo nível de justiça manipulado no sentido oposto.

Você e seus amigos decidiram jantar fora para relaxar numa sexta-feira à noite. Vocês entram no restaurante e sentam numa mesa. O garçom demorou 15 minutos para vir até sua mesa e verificar seus pedidos. Uma vez feitas suas ordens, vocês continuam a esperar pacientemente. O garçom não repõe suas bebidas. Quando finalmente a comida chega, as ordens estão trocadas. Ao reclamar ao garçom sobre o problema, ele pediu desculpas (não pediu desculpas). O garçom foi para a



cozinha e voltou imediatamente (após 20 minutos) com a ordem correta. A comida estava boa e com preço razoável. No final da refeição, foram dados 20% de desconto do total da conta (não houve desconto no cenário oposto).

Ainda, um terceiro cenário foi acessado para fundamentar a situação a ser implementada. Esse cenário proveio do estudo de Smith, Bolton e Wagner (1999). Este estudo manipulou dois tipos de falhas (resultado e processo) e a magnitude delas (em alta e baixa) num desenho experimental 2x2. A falha de resultado consistia da seguinte narrativa:

Você e outra pessoa vão a um restaurante jantar para celebrar uma ocasião especial. Vocês estão sentados. O garçom vem para pegar o seu pedido. Vocês fazem o pedido e o garçom informa que o prato solicitado está indisponível. (Vocês escolhem uma outra opção e o garçom informa que o restaurante também está sem esta segunda solicitação.)

Os outros dois cenários retratavam um tipo de falha a que o autor designou falha de processo também dividida em magnitude alta e baixa.

Você e outra pessoa vão a um restaurante jantar para celebrar uma ocasião especial. Vocês estão sentados. O garçom vem para pegar o seu pedido. Vocês fazem o pedido. O garçom traz aperitivos e entradas e sai sem perguntar se vocês gostariam de mais alguma coisa. Ele não complementa mais aperitivos após terem terminado. (Ele não traz a salada solicitada por você e não pára de olhar para você enquanto você está comendo. Ele deixa a conta sem perguntar se vocês gostariam de mais alguma coisa).

A partir da análise desses estudos, dos estudos anteriores, das entrevistas em profundidade, desenvolveu-se as situações que manipulam com eficácia o nível de insatisfação inicial e pós-gerenciamento da reclamação (Experimento 1), as dimensões de justiça e a recuperação iniciada pelo consumidor ou pela empresa (Experimento 2) e a influência social (Experimento 3). Essas manipulações foram testadas por estudos pré-experimentais aplicados com estudantes de graduação em Administração da UFRGS, com funcionários e bolsistas de iniciação científica e com amigos e conhecidos do pesquisador.

Após os estudos pré-experimentais, de verificação da correta manipulação das variáveis independentes incluídas no cenário, elaboração e pré-teste do questionário com as demais variáveis dependentes e independentes, foi aplicado o questionário e realizada a coleta quantitativa. A preocupação inicial foi a de se as manipulações cumpriram com seus objetivos de diferenciar no sentido correto o nível desejado de insatisfação e de justiça nas diferentes situações.

#### 4.2.4 Eficácia das Manipulações

A eficácia das manipulações é um aspecto crucial na pesquisa experimental, pois se deve buscar maximizar as diferenças nas variáveis independentes para verificar seu efeito nas variáveis dependentes (Pedhazur e Schmelkin, 1991). Wiersma (1986) comenta que a pós-prova deve ser administrada imediatamente depois da conclusão do experimento no instrumento de coleta de dados, especialmente se a variável manipulada tende a mudar com o passar do tempo. Portanto, para verificar a eficácia da construção dos cenários e do controle da insatisfação, após a descrição da situação e a solicitação ao entrevistado para imaginar-se no cenário descrito, foi questionado qual era seu o nível de insatisfação (experimentos 1) e de justiça (experimento 2 e 3) frente tal situação. A questão será medida em uma escala de diferencial semântico de 5 pontos, em que 1 significava “muito injusto” e 5 significava “pouco injusto”.

#### 4.2.5 Realismo dos Cenários

Além da eficácia das manipulações, outra medida para verificar se o cenário cumpriu com o objetivo de se aproximar de uma situação real de consumo, foi perguntado se o entrevistado considerava que a situação do cenário apresentado pode ocorrer na vida real, numa escala em que 1 significava “discordo totalmente” e 5 significava “concordo totalmente”. Apenas 2 sujeitos indicaram o cenário do terceiro experimento como irreal (abaixo do ponto intermediário 3) e foram excluídos da análise. Nos demais experimentos, nenhum entrevistado considerou os cenários como irreais. Ainda, foram realizadas análises de diferença de média (ANOVA) para cada experimento entre aqueles que consideraram os cenários como menos reais (opções 3 e 4 na escala de concordância) e aqueles que os consideraram com maior realismo (opção 5 na escala de concordância) e não foi encontrada significância estatística.

Outra evidência de que os cenários não são irreais foi que os entrevistados são familiares com as situações descritas nos experimentos e boa parte teve problemas com restaurantes e hotéis. A maioria dos entrevistados costuma comer em restaurantes mais de três vezes ao mês (62,9%), 28,4% costuma comer entre uma e três vezes e 8,3% menos que uma vez ao mês. Mais da metade (67,8%) teve alguma experiência insatisfatória, problema ou incidente com algum restaurante. Desses que tiveram algum problema, 41,5% retaliaram de alguma forma contra o restaurante.

Entre aqueles que se imaginaram na situação envolvendo uma falha com um hotel numa viagem de negócios, 32,7% indicaram que fazem, pelo menos uma vez ao ano, uma viagem de negócios ou relacionada com algum objetivo profissional. Ainda, 94,2% dos entrevistados indicaram que realizaram pelo menos uma vez, nos últimos cinco anos, uma viagem de negócios ou que envolvia algum objetivo profissional. Dos que já tiveram experiências com hotéis em viagens de negócios, 64,5% já tiveram alguma insatisfação com algum hotel. Desses que já tiveram alguma insatisfação com algum hotel numa viagem de negócios, 38,5% retaliaram contra o hotel.

Novamente, foram feitos testes ANOVA para verificar diferenças de média no nível de insatisfação, na percepção de justiça e na intenção de retaliação entre aqueles que tiveram mais e menos experiências com restaurantes e hotéis, porém não foi encontrada significância estatística.

#### 4.2.6 Procedimentos de Amostragem e de Coleta de Dados

A amostra em cada um dos três estudos experimentais foi de pelo menos 100 estudantes de graduação em Administração da UFRGS e da PUC. Mais especificamente, a amostra do primeiro experimento foi de 120 estudantes. No segundo, foram analisados 160 estudantes e, no terceiro, 72 estudantes.

Os experimentos foram aplicados pelo próprio mestrando e em sala de aula. Inicialmente, o mestrando, ou o professor da disciplina, solicitava a atenção dos alunos e, em seguida, explicava que seria aplicada uma pesquisa individual como requisito para a obtenção do grau de mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS. Era explicado, também, que os estudantes deviam ler os cenários, imaginar-se vivendo a situação a que foram designados e, em seguida, responder às questões.

#### 4.2.7 Coleta, Digitação, Preparação e Análise de Dados

Os dados foram digitados pelo próprio pesquisador diretamente no software SPSS 13.0. Nesta etapa, os questionários foram inspecionados visualmente com o objetivo de identificar aqueles indivíduos que possam responder a todas as questões na mesma opção ou que claramente não preenchem corretamente (por exemplo, não marcado as respostas na escala).

Previamente à análise de dados, procedeu-se à preparação dos mesmos. Esta etapa, segundo Tabachnick e Fidell (2001), é essencial para garantir a validade dos pressupostos das análises e, conseqüentemente, dos resultados. Foram realizadas análises de valores omissos (missing values), casos extremos (outliers), normalidade e homoscedasticidade dos dados. Foram identificados 3 outliers no primeiro experimento, 5 no segundo e 2 no terceiro. Ainda, ao todo, 8 estudantes comentaram informalmente que perceberam a intenção do estudo, verificar o efeito das diferentes variáveis manipuladas na intenção de retaliação, e foram excluídos da análise.

A análise dos dados da etapa quantitativa foi realizada através de técnicas estatísticas de análise descritivas básicas, cruzamentos entre as variáveis, análise fatorial exploratória e confirmatória, análise de variância, de covariância e de regressão múltipla. Para tanto, foi utilizado o software SPSS.

#### 4.2.8 Variáveis do Estudo

As variáveis utilizadas no estudo serão apresentadas a seguir, conforme o construto investigado.

1) Nível de Insatisfação - A insatisfação, de forma análoga à satisfação, é um estado psicológico, posterior à compra e relativo (Evrard, 1993). A definição de Hunt (1977) reforça essas características de que a insatisfação trata-se de um julgamento avaliativo baseado em experiência resultante de processo cognitivo e integrante de elementos afetivos, ou seja, trata-se da avaliação de uma emoção, e não da emoção em si. O nível de insatisfação do cliente frente ao cenário descrito no Experimento 1 foi coletado através de duas variáveis seguindo a utilização de Michon, Chebat e Turley (2005) e de Steenhaut e Van Kenhove (2006). Essa variável serviu para, além da checagem da correta manipulação, verificar o impacto da insatisfação nas ações posteriores a ela. Essa relação poderia ser verificada diretamente pela intenção de manipulação do cenário proposto. Optou-se, portanto, por medir a insatisfação através de uma variável intervalar observável de dois itens por meio de uma escala de diferencial semântico com cinco pontos, de “Pouco Insatisfeito” à “Muito Insatisfeito” para o primeiro item e de “Pouco Descontente” à “Muito Descontente” para o segundo item com a seguinte pergunta: “Como você se sentiria após essa situação?”.

2) Dimensões de Justiça – Para avaliar as percepções de justiça descritas no Experimento 2, foram aplicadas três questões para cada dimensão, as quais também serviram para avaliar a eficácia das manipulações. Tais questões serão sobre a velocidade da resposta da empresa e flexibilidade para resolver a reclamação (justiça processual), cortesia/empatia do funcionário e interesse em resolver o problema (justiça interpessoal) e resultado tangível da solução do problema como esperado e como o justo (justiça distributiva). Especificamente, os itens foram “O resultado recebido na resolução do problema foi justo”, “Em resolver o meu problema, o hotel me deu o que eu precisava”, “Eu recebi o que eu esperava”, “Os funcionários do hotel foram corteses em resolver o meu problema”, “Eles pareceram preocupados em resolver o meu problema”, “Eu recebi uma explicação razoável sobre o que ocasionou o meu problema”, “Eles me deram uma resposta rápida ao meu problema”, “O hotel mostrou flexibilidade adequada em lidar com o meu problema” e “O tempo demorado para fornecer uma resposta ao meu problema foi adequado”. Tais itens foram derivados de estudos que utilizaram as dimensões de justiça em marketing (Tax et al., 1998; Santos e Rossi, 2002) e medidos no presente estudo por uma escala de 5 pontos de discordo totalmente a concordo totalmente.

3) Retaliação – A escala de retaliação teve, como ponto de partida, os estudos de Huefner e Hunt (2000; 2002). Tal escala é composta de 13 itens, os quais representam ações de retaliação desempenhadas por consumidores. Tendo em mente que diferentes ações podem ser desempenhadas pelos consumidores brasileiros, algumas das ações de retaliação da escala de Huefner e Hunt (2000) foram substituídas por outras mais representativas da nossa cultura. Alguns dos itens da escala não emergiram no estudo qualitativo inicial como ações retaliatórias desempenhadas por consumidores brasileiros. Tais itens foram “Eu estraguei parte do prédio ou da loja da empresa que me deixou irritado” e “Eu levei uma arma comigo quando retornei até a loja para reclamar”. Esses itens foram cortados antes mesmo da aplicação do estudo pré-experimental. Ainda, um item incluído na escala (“Eu intencionalmente desarrumei o buffet do restaurante e fiz outras bagunças para criar trabalho para os funcionários da empresa”), precisou ser retirado (explicação nos resultados). Dessa forma, a escala de retaliação ficou composta por seis itens, os quais refletiram com parcimônia o fenômeno investigado. Foram eles: Com que probabilidade você... 1. irá recusar-se a pagar a conta.; 2. fará alguma sabotagem como forma de vingança ao restaurante (hotel – experimento 2).; 3. falará para o máximo número de pessoas sobre sua insatisfação

com o restaurante/hotel.; 4. irá discutir agressivamente, se necessário, com o gerente do restaurante.; 5. fará o possível para convencer seus amigos e parentes a não freqüentar o restaurante. 6. fará alguma coisa para se vingar do restaurante. Em caso afirmativo, o que você faria para se vingar do restaurante: \_\_\_\_\_.

4) Autoconfiança - Esse construto é dividido em seis dimensões que representam as facetas formadoras da autoconfiança do consumidor (Mossman e Ziller, 1968). Tais dimensões refletem a habilidade do indivíduo frente à(ao): Aquisição e Processamento de Informação; Formação do Conjunto de Consideração; Resultado Pessoal; Resultado Social; Conhecimento da Persuasão; e Interface com o Mercado. No estudo inicial de Bearden, Hardesty e Rose (2001), cada dimensão continha cinco ou seis itens, os quais juntos formavam um instrumento com 31 itens, o que inviabilizava a utilização de todo o instrumento. Optou-se, portanto, por selecionar os dois itens mais representativos (com maior carga fatorial no estudo de Bearden, Hardesty e Rose, 2001) de cada dimensão.

Os entrevistados eram solicitados a apontar a extensão com que cada item retratava a caracterização de seu comportamento, conforme a seguinte pergunta no questionário “com que intensidade você considera as seguintes afirmações caracterizações da sua pessoa”. A escala foi mantida a mesma do estudo inicial de cinco pontos com as opções: 1 = extremamente não característico, 2 = não característico, 3 = neutro, 4 = característico e 5 = extremamente característico.

O estudo de Lelis, Sampaio e Perin (2004) testou a adequação da escala de autoconfiança de Bearden et al. (2001) no contexto brasileiro. Os autores encontraram (p.10) “evidências de confiabilidade e validade para aplicação do instrumento na realidade dos consumidores brasileiros”. A primeira dimensão formadora da autoconfiança é a Aquisição e Processamento de Informação, a qual representa a habilidade percebida pelo indivíduo em obter a informação necessária e processar e entender tal informação (Moorthy et al., 1997). Os respectivos itens reflexivos selecionados dessa dimensão foram: “Eu sei onde encontrar a informação que preciso para fazer uma compra” e “Eu sei onde procurar para encontrar a informação do produto que eu preciso”. A Formação do Conjunto de Consideração refere-se à confiança do indivíduo em identificar alternativas aceitáveis de produtos e de marcas. Essa dimensão é similar ao instrumento freqüentemente utilizado, em que o consumidor é solicitado listar diversas alternativas de compra para verificar sua aptidão de reconhecimento de marcas, por exemplo (Hauser e Wernerfelt, 1990). Os itens a serem usados para medir a

formação do conjunto de consideração foram “Eu sou confiante na minha habilidade em reconhecer uma marca valorizada” e “Eu confio no meu próprio julgamento ao decidir quais marcas considerar”.

A terceira e a quarta faceta dizem respeito ao resultado social e pessoal da tomada de decisão de compra. Os indivíduos tomam rotineiramente decisões sobre escolhas e compra de produtos e serviços (Bettman et al., 1991), e essas decisões resultam em sentimentos pessoais de satisfação e em reações dos outros. Os itens formadores das dimensões de resultado pessoal e social da tomada de decisão foram, respectivamente, “Eu muitas vezes tenho dúvidas sobre as decisões de compra que eu tomo”, “Eu muitas vezes me pergunto se fiz a correta seleção de compra”, “Meus amigos ficam impressionados com minha habilidade em fazer compras satisfatórias” e “Eu impressiono as pessoas com as compras que faço”. A quinta dimensão reflete a confiança do indivíduo no seu próprio conhecimento sobre as táticas utilizadas pelas empresas para persuadir os consumidores (Friestad e Wright, 1994). Seus itens selecionados foram “Eu posso dizer quando uma oferta tem ‘coisas por trás’” e “Eu posso perceber os truques de venda usados para fazer os consumidores comprar”.

A Interface com o Mercado é o último fator da autoconfiança e consiste na habilidade do consumidor em exigir seus direitos e expressar sua opinião ao lidar com outras pessoas em situações de compra e consumo (p. ex., funcionários da empresa e vendedores). Os itens dessa dimensão são “Eu receio em pedir para falar com o gerente” e “Eu não gosto de dizer ao vendedor que alguma coisa está errada numa loja”.

5) Agressão Deslocada – Para a medição do traço de agressão deslocada do indivíduo, foi utilizada a escala desenvolvida por Denson, Pedersen e Miller (2006). Foram selecionados inicialmente 12 itens dessa escala, pois tal escala é composta por 30 itens divididos em três fatores (ruminação da raiva, planejamento da vingança e deslocamento da agressão), os quais refletem a tendência do indivíduo a deslocar uma agressão sofrida, retaliando contra um terceiro não envolvido na situação que provocou o sentimento negativo. Para o primeiro experimento foram selecionados 12 itens da escala (de maior carga fatorial na aplicação original). Como a retirada dos itens de menor carga fatorial não diminuía o Alpha de Cronbach da escala e nem o ajustamento ao modelo de medidas verificado pela análise fatorial confirmatória, para o segundo experimento, foram aplicados somente 9 itens da escala original.

Os itens que compõem o primeiro fator (ruminação da raiva) do construto de agressão deslocada são: 1. “Eu fico pensando sobre eventos que me deixaram com raiva por um longo tempo”, 2. “Eu freqüentemente me pego pensando sobre coisas que me deixaram com raiva”, 3. “Sempre que eu sinto raiva eu fico pensando sobre isso por um tempo” e 4. “Eu costumo ficar relembando de eventos que me deixaram com raiva”. Para o segundo experimento, o item 3 foi retirado.

Os itens do segundo fator (planejamento da vingança) da agressão deslocada foram: 1. “Eu ficaria frustrado caso não pudesse encontrar uma maneira de me vingar de alguém que merecesse”, 2. “Se alguém te machuca, é normal dar o troco nele ou nela”, 3. “Quando alguém me ofende, cedo ou tarde eu dou o troco” e 4. “Eu penso em formas de dar o troco em pessoas que me deixaram com raiva até bastante tempo depois do ocorrido”. Para o segundo experimento, o item 2 foi retirado.

Os itens do terceiro fator (deslocamento da agressão) do construto de agressão deslocada são: 1. “Quando alguém me deixa com raiva, é provável que eu descarregue minha raiva noutra pessoa”, 2. “Quando me sinto mal, eu desconto nos outros”, 3. “Às vezes eu fico chateado com um amigo ou um membro da minha família mesmo que essa pessoa não seja a causa da minha raiva ou frustração”, 4. “Quando as coisas não ocorrem como planejei, eu descarrego na primeira pessoa que vejo”. Para o segundo experimento, o item 2 foi retirado.

As questões foram medidas por uma escala de 5 pontos do tipo Likert em que 1 representa discordo totalmente e 5 concordo totalmente.

6) Eficácia de Mercado – A eficácia de mercado foi medida através de dois itens propostos por Nijssen, Singh, Sirdeshmukh e Holzmüller (2006). Tais itens foram desenvolvidos através da revisão dos autores de diferentes medidas como de Barksdale e Darden (1972), a qual reflete as atitudes do consumidor frente ao marketing, de Gaski e Etzel (1986), a qual mede o sentimento do consumidor frente ao marketing e de Allison (1978) sobre a alienação do consumidor. Nijssen et al. (2006) verificaram que essas escalas confundem as dimensões de valência e eficácia de mercado. Dessa forma, para medir o controle percebido pelo consumidor frente às ações das empresas, ou seja, a percepção de eficácia de mercado dos consumidores, foram adaptados e utilizados os dois itens de Nijssen et al. (2006): “Devemos estar dispostos a aceitar serviços ruins em restaurantes/hotéis” e “Propagandas enganosas é o tipo de coisa que temos que aprender a conviver”. Tais questões



eram respondidas por uma escala de 5 pontos de concordância. Essa escala obteve consistência interna (alpha de cronbach) de 0,80 no estudo original.

7) Valência – Para medir o nível de valência do consumidor, Nijssen et al. (2006) utilizaram uma escala também de dois itens, a qual reflete um sentimento geral do consumidor sobre as empresas e seus produtos. Tais itens são “Nos dias de hoje, sair para jantar num restaurante/hospedar-se em um hotel é, em geral, uma experiência desagradável” e “Muitas vezes eu me sinto insatisfeito com experiências/estadas em restaurantes/hotéis”. Essas questões também foram no estudo original por uma escala de 5 pontos de concordância e obteve consistência interna (alpha de cronbach) de 0,70.

Um exemplo de questionário completo é apresentado no Anexo III.

#### 4.2.9 Adaptação e Validação das Medidas

Uma vez que as medidas utilizadas são originais de estudos norte-americanos, alguns cuidados foram tomados para garantir a manutenção de seus significados e conteúdos. As medidas, com exceção da autoconfiança e do nível de justiça, as quais foram retiradas dos estudos de Espartel et al. (2001) e de Santos e Fernandes (2007), respectivamente, foram traduzidas para a língua portuguesa pela técnica de tradução reversa (*back-translation*) (Dillon et al., 1994). Primeiramente, o autor e a orientadora deste estudo, tendo suficiente domínio da língua inglesa, traduziram as medidas para o português; em seguida, essas traduções em português foram avaliadas e convertidas novamente para o inglês por outra pessoa fluente nos dois idiomas; e, finalmente, o autor comparou a tradução das medidas com as medidas originais, buscando garantir a precisão na tradução dos termos e significados. Convém salientar que alguns termos foram sutilmente modificados, para que ficassem adequados à investigação.

Para a validação das medidas, foram averiguados dois tipos de validade: validade de conteúdo e validade de construto. Esta última diz respeito à habilidade das medidas acuradamente definirem os construtos a que elas se propuseram medir.

O método de validação de conteúdo, ou validade de face, é uma avaliação que verifica se o conteúdo de uma escala representa aquilo que se procura mensurar (Malhotra, 2001). Tal

método visa submeter as escalas ao julgamento de experts, buscando uma sintonia fina do questionário a ser aplicado. Por fim, sabe-se que escalas de diferencial semântico, contendo adjetivos bipolares (p. ex., forte-fraco) são de grande popularidade em marketing, pois permitem aos respondentes expressar a intensidade de seus sentimentos frente às empresas (Churchill, 1999). Assim, os indicadores deste estudo foram medidos em escalas de diferencial semântico com 5 pontos cada uma, mantendo a forma como foram testados e validados em outras pesquisas.

Para a validação de construto das medidas, as amostras dos três experimentos foram unidas, pois, dessa forma, alcançou-se o número amostral de 352 casos. Superior ao mínimo exigido para a análise fatorial confirmatória (Hair et al., 1998). A finalidade da análise fatorial confirmatória foi a de verificar a validade dos construtos através da apuração de (1) unidimensionalidade, (2) confiabilidade, (3) validade convergente e (4) validade discriminante.

Em relação à validade convergente, bons índices de ajuste do modelo revelam que ela existe (Hair et al., 1998). Também foi seguida a recomendação de Steenkamp e Van Trijp (1991) de que as cargas fatoriais devem ser significativas e maiores que 0,5 para que se tenha validade convergente. Quanto à validade discriminante, as variâncias extraídas dos fatores foram comparadas à variância compartilhada por eles. Para Fornell e Larcker (1981), existe validade discriminante quando a variância média extraída de cada construto é maior que a variância compartilhada (quadrado da correlação) com outros construtos. A confiabilidade das escalas foi medida através do Alpha de Cronbach e dos índices de Confiabilidade Composta – que deve ser maior que 0,7 – e de Variância Média Extraída, que deve ser maior que 0,5 (Hair et al., 1998).

## 5. RESULTADOS

A apresentação dos resultados seguirá da seguinte forma: inicialmente serão apresentados os principais resultados da etapa qualitativa de pesquisa. Em seguida, os resultados dos três experimentos serão apresentados, observando a ordem em que foram aplicados. Por fim, será realizada uma discussão dos resultados em conjunto.

### 5.1 Primeira Etapa – Qualitativa

A tabela 2 traz alguns dados demográficos e de classificação dos entrevistados. Tais dados são relativos ao perfil dos participantes, com indicação de idade, sexo, atividade e setor em que a empresa vítima da retaliação atua. Essas questões ajudam a entender o perfil dos respondentes, suas características e o contexto em que a ação retaliatória ocorreu.

Tabela 3: Dados dos Entrevistados

<b>Código</b>	<b>Idade (anos)</b>	<b>Sexo</b>	<b>Atividade/Característica</b>	<b>Setor da Empresa</b>	<b>Problema</b>	<b>Ação de Retaliação</b>
A	18	Fem.	Estudante	Loja de Vestuário	Produto defeituoso que a loja não quis trocar.	Jogou a roupa no rosto da gerente
B	29	Masc.	Engenheiro Civil	Concessionária de Automóveis	Carro recém-comprado com problemas mecânicos sem solução.	Colou adesivos em seu carro e distribuiu para outras pessoas falando mal da concessionária
C	24	Masc.	Arquiteto	Hotel	Havia sujeira no quarto e moscas no café da manhã.	Gastou além da necessidade e foi embora sem pagar a conta
D	35	Fem.	Funcionário Público	Companhia Aérea	Overbooking.	Com outras pessoas na mesma situação, criou um tumulto
E	23	Fem.	Estudante	Restaurante	Garçom e gerente pouco corteses.	Criou uma comunidade no orkut para falar mal do restaurante

F	28	Masc.	Desempregado	Loja de Eletrodomésticos	Frete injustamente cobrado.	Forneceu endereço errado para entrega
G	48	Fem.	Empregada Doméstica	Loja de Vestuário	Produto de baixa qualidade.	Rasgou o produto para efetuar a troca
H	38	Masc.	Analista de Sistemas	Loja de brinquedos	Valor cobrado na fatura maior do que o negociado.	Contou para sua rede de contatos mais de 1000 pessoas sobre o ocorrido
I	21	Fem.	Estudante	Restaurante	Havia uma pedra na comida.	Fez um escândalo no restaurante pra avisar as outras pessoas
J	26	Masc.	Arquiteto	Restaurante	Comida que estava estragada.	Discutiu e jogou comida no garçom e no gerente
K	42	Masc.	Médico Psiquiatra	Fabricante de Computador	Demora para entrega do produto comprado.	Cancelou a compra na entrega do produto
L	32	Fem.	Secretária	Concessionária de Automóveis	Problema no carro não resolvido.	Fez uma carta ao diretor da empresa e divulgou o problema p/ conhecidos
M	25	Fem.	Estudante	Taxista	Não sabia o endereço solicitado.	Recusou-se a pagar a corrida
N	28	Masc.	Consultor de Empresas	Fabricante de Celular	Produto Defeituoso.	Xingou o atendente
O	39	Masc.	Arquiteto	Fabricante de bicicletas	Produto desconforme.	Espalhou para todos ciclistas amigos
P	24	Fem.	Psicóloga	Restaurante	O restaurante cobrou no cartão duas vezes.	Exigiu reembolso do valor total cobrado
Q	51	Masc.	Diretor de Empresa	Tv a cabo	Cortaram a transmissão por três dias alegando conta em atraso.	Não pagou a conta, cancelou contrato e colocou serviço pirata
R	31	Masc.	Bancário	Fabricante de leite	Produto estragado.	Comprou leite estragado e exigiu do fabricante e do supermercado, cada, a devolução em dobro
S	22	Masc.	Estudante	Cinema	Sala de cinema sem ar condicionado.	Riscou a cadeira do cinema
T	34	Fem.	Vendedora	Fabricante de desodorante	Embalagem danificada	Exigiu que a coleta do produto em sua residência

U	67	Masc.	Aposentado	Supermercado	Produto vencido.	Provocou um tumulto no supermercado
V	32	Masc.	Engenheiro	Companhia aérea	Perda da Bagagem.	Causou um tumulto no aeroporto.
X	36	Masc.	Funcionário Público	Restaurante	Comida mofada.	Entrou na justiça contra o restaurante
Y	55	Fem.	Médico Pediatra	Hotel	Hóspedes ao lado faziam excessivo barulho.	Sujou com comida o quarto do hotel em que estava hospedada.
Z	20	Masc.	Estudante	Restaurante	Demora para servir.	Agrediu verbalmente o gerente e o garçom
AI	51	Fem.	Professor Universitário	Médico	Desatenção/descaso em momento de emergência.	Trocou de médico e avisou a todos seus conhecidos sobre o fato
BI	23	Fem.	Estudante	Hotel	Reserva não realizada	Nenhuma: deslocou a raiva para o namorado

Conforme mostra a tabela 2, a amostra é composta de pessoas de diferentes faixas etárias e profissão. Os incidentes de retaliação ocorreram após o mês de junho de 2005 como critério para a entrevista, pois incidentes mais recentes estariam mais acessíveis na memória do entrevistado e detalhes importantes não seriam omitidos por esquecimento, muito embora a situação de retaliação é invariavelmente um evento crítico na mente das pessoas e não haveria dificuldade de recordar tal acontecimento.

Inicialmente, procuraram-se pessoas que haviam retaliado contra restaurantes e hotéis. Depois, para viabilizar a realização do trabalho em tempo, qualquer indivíduo com algum incidente de retaliação contra uma empresa foi entrevistado. A amostra foi aberta, então, para indivíduos que retaliaram contra uma falha ou problema ocorrido com um produto e não somente serviço. Mesmo com essa abertura, os casos de retaliação contra empresas de serviços foram mais prevalentes do que casos contra fabricantes.

A análise das entrevistas seguiu a partir das transcrições e dos blocos de texto derivados. A técnica para o exame dos relatos dos entrevistados proveio da análise de conteúdo e da análise de discurso das entrevistas. Tais análises focaram-se sobre trechos da fala do entrevistado, levando o pesquisador a promover uma síntese e uma tentativa de

compreensão do sentido do discurso (Ryan e Bernard, 2000) e de compreender a entrevista como um todo, valendo-se da leitura e da observação do que ocorreu durante a entrevista.

A análise de conteúdo teve como objetivo principal fornecer uma categorização dos elementos do texto de maneira sistemática e objetiva, conferindo um certo ordenamento ao material bruto oriundo das transcrições (Bardin, 1977). A partir da incidência e da classificação de diferentes elementos, pode-se identificar as ações dos consumidores num primeiro momento, e depois agrupá-las de modo a sintetizar uma grande quantidade de dados e reduzir sua complexidade (Bauer, 2002). Partiu-se então para a análise e categorização das ações de retaliação encontradas.

### **5.1.2 Definição e Classificação das Ações de Retaliação**

À primeira vista, as ações de retaliação podem ser agrupadas numa única dimensão de resposta à insatisfação. Todavia, uma análise mais detalhada confirma que existem duas possibilidades de diferenciar as ações retaliatórias dos consumidores. A primeira delas é através da intensidade. Existe uma clara diferença entre recusar-se a pagar a conta, por exemplo, e fazer o possível para convencer os amigos e parentes a não frequentar o restaurante. Mesmo entre falar para o máximo número de pessoas sobre a insatisfação com o restaurante e fazer o possível para convencer os amigos e parentes a não frequentar o restaurante. Recusar-se a pagar a conta e falar para o máximo número de pessoas sobre a insatisfação são ações retaliatórias de menor intensidade, enquanto que fazer o possível para convencer os amigos e parentes a não frequentar o restaurante é uma ação que envolve maior esforço e promove maiores danos ao restaurante. Essa diferenciação ficou muito evidente nas entrevistas, de modo que os entrevistados deixaram claro que algumas situações menos frequentes exigem ações de vingança de maior intensidade como forma de recuperar a justiça perdida no momento da insatisfação, enquanto que outras ações são de menor intensidade e acontecem com maior frequência.

Outra forma de diferenciar as ações de retaliação é conforme o tipo de vingança produzida. O tipo mais comum é a vingança indireta, na qual o consumidor não retalia ou promove algum dano direto à empresa, mas indireto, ao falar para o máximo número de pessoas sobre a insatisfação ou fazer o possível para se vingar do restaurante. O segundo tipo é a ação direta, em que o consumidor promove algum dano diretamente ao agressor,

recusando-se a pagar a conta, por exemplo, ou discutindo agressivamente com o gerente do restaurante.

Essas informações foram fundamentais para montar um instrumento mais parcimonioso para medir a intenção de retaliação dos consumidores. Foi possível assim identificar as ações de retaliação mencionadas mais frequentemente e que mereciam ser incluídas como variáveis no instrumento.

Uma outra questão importante para o desenvolvimento do instrumento foi que existe uma variabilidade muito grande de ações de retaliação. Cada consumidor tem a sua forma de retaliar e seria inviável, criar uma questão para cada ação mencionada na entrevista, uma vez que, dessa maneira, vários consumidores negariam que se engajariam em alguma ação, mesmo que tivessem alta intenção de retaliação. Esses se vingariam da sua forma e não da maneira como questionaríamos no instrumento. Um consumidor, por exemplo, poderia negar que iria recusar-se a pagar a conta, que faria alguma sabotagem como forma de vingança ao restaurante e que falaria para o máximo número de pessoas sobre sua insatisfação com o restaurante, mas poderia afirmar que roubaria os pratos e talheres do restaurante como forma de causar algum tipo de prejuízo.

No entanto, seria inviável criar uma questão específica sobre a intenção do entrevistado a roubar talheres do restaurante, pois poucos consumidores indicariam que fariam tal ação. Isso indica que o instrumento de pesquisa ficaria viesado caso não possibilitasse o entrevistado a expressar, a sua maneira, como retaliaria contra o restaurante. Foi incluída, portanto, uma questão aberta no questionário para o entrevistado registrar que ação ele pretende realizar, caso respondesse positivamente que faria alguma ação para se vingar do restaurante/hotel.

Dessa forma, as ações de retaliação mais frequentes (p.ex., recusar-se a pagar a conta, fazer alguma sabotagem como forma de vingança, falar para o máximo número de pessoas sobre sua insatisfação com o restaurante) foram incluídas como variáveis no instrumento de medição da retaliação e foi deixada uma questão aberta sobre como o entrevistado se vingaria, caso respondesse que faria alguma ação para se vingar do restaurante/hotel.

Além da classificação das ações de retaliação, as entrevistas em profundidade serviram para que se pudesse entender como os consumidores enxergam as ações de retaliação, ou seja, a definição pelo consumidor da ação de retaliação. Tinha-se a idéia de que as pessoas ficariam desconfortáveis em afirmar que se vingaram ou que teriam a intenção de se vingar do

restaurante, visto que a vingança é usualmente vista como algo negativo e irracional, “uma ação não tolerada numa sociedade civilizada” (Barreca, 1995, p. 52). Todavia, os entrevistados não tiveram qualquer empecilho em admitir que se vingaram da empresa que lhe causou algum tipo de problema ou indicaram alguma barreira moral a se vingar. A retaliação é vista como uma ação correta, reparadora, de fazer justiça e de recuperar a equidade que foi perdida. Ainda, a vingança é usualmente vista como algo positivo, como uma forma de, além de recuperar a equidade, mostrar à empresa que se está insatisfeito e que aquele desempenho do produto ou serviço não é tolerável.

Entretanto, em alguns casos, a retaliação pode ser vista como uma ação irracional que transcende sentimentos de justiça e de equidade. Nesses casos, a ação de vingança é uma forma de recuperar o orgulho perdido ou de re-afirmar, para si e para os outros, a sua autoridade e poder. Além disso, muitos consumidores relataram que a situação de retaliação lhes promoveu prazer, isto é, colocar para fora toda a insatisfação e raiva promoveu um nível de excitação em muitos casos. Nenhum entrevistado indicou que ter retaliado o fez se sentir pior do que antes da retaliação.

De posse destas definições e desse esquema de classificação, reiniciou-se a leitura de todas as entrevistas. A análise dos relatos dos informantes, através destes recursos, ajudou a 1) confirmar e ajustar a estruturação levantada na análise de conteúdo, através de uma análise da adequação das classificações empreendidas; e 2) entender em que contexto foram manifestadas as menções levantadas na análise de conteúdo, verificando as ligações existentes entre os temas. Com a análise dos relatos, foi possível extrair uma imagem mais clara do conjunto de entrevistas e a forma como os diferentes tópicos se inter-relacionavam.

Para tanto, todas as entrevistas e as anotações oriundas da observação foram relidas integralmente; novas anotações foram feitas à medida que a leitura evoluía. Convém destacar, inclusive, que os registros de campo foram bastante importantes nessa fase da análise, permitindo esclarecer e compreender alguns dos tópicos que não se mostravam tão claros. Ao cabo dessa leitura, tornou-se possível construir, finalmente, um apanhado geral das entrevistas.

### **5.1.3 Análise dos Relatos dos Informantes**

Como significado da retaliação, as entrevistas mostraram que a vingança é um sentimento de destruição. A destruição vingativa pode ser vista como uma ação espontânea,



orientada pelo prazer e por um desejo insaciável e cruel de se vingar daqueles que infringiram sofrimento ou colocar para fora um sentimento negativo (Fromm, 1973). Essa definição da ação de retaliação emergiu em diversas entrevistas. A retaliação não é orientada pela defesa, mas pelo ataque e pelo desejo de redistribuir algum sofrimento. A palavra redistribuir possui significado especial, pois nem sempre a retaliação é feita contra aqueles que produziram o mal em primeira instância. Em diversas entrevistas, ficou claro que muitas pessoas não diferenciam entre algo que realmente lhe causa sofrimento e um simples aborrecimento e acabam retaliando contra algo que não é a causa de seu sofrimento, é apenas um evento que despertou sentimentos negativos latentes.

“Eu já vinha chateada há bastante tempo e naquele dia estava pior. Daí eu fui jantar fora e demorou mais de uma hora para me servir... O garçom ainda foi rude comigo. Eu fiquei muito irritada. Criei uma discussão com o gerente bem no centro do restaurante só pra as outras pessoas verem o que estava acontecendo” (Entrevistado E).

Kohut (1972) coloca que a vingança pode ser entendida como uma expressão de raiva narcisista. Ele vê a vingança como uma “ação compulsiva e uma tentativa obsessiva de manter a grandiosidade glorificada e idealizada do self” (Kohut, 1972, p. 380). Essa ação crônica de vingança requer bastante energia do indivíduo para recuperar a justiça. O indivíduo, nesse caso, não considera que pode ser prejudicado em última instância por suas ações e enxerga a situação de retaliação como uma forma de triunfar.

“Eu não sabia direito o que estava fazendo, acho que exagerei um pouco. Ta certo que eles foram sacanas comigo, mas eu não precisava ter feito aquilo” (Entrevistado Y – entrevistada sujou propositadamente com comida o quarto do hotel em que estava hospedada como forma de causar algum dano).

“Eu não sei direito por que, mas eu precisava me vingar, precisava fazer aquilo” (Entrevistado V – causou um tumulto no aeroporto porque a companhia aérea perdeu sua bagagem).

A partir da análise das entrevistas ficou evidente que a retaliação pode assumir uma forma irracional e não civilizada de agressão e de vingança. Isso confirma a noção de que nunca estamos livres do código primitivo. Em tais casos, a retaliação é mais do que uma forma de causar prejuízo, mas é uma maneira de recuperar (ou de re-afirmar) um orgulho ferido. A vingança pode ser vista como uma expressão da crença de que somos únicos no universo e com poderes ilimitados. A necessidade ou desejo de retaliar não é apenas uma

tentativa fútil de recuperar algum trauma, mas uma forma de se sentir como um ser poderoso (muito mais do que se é realmente). Nesses casos, a vingança é seduzida pela ilusão de que podemos superar o caos do mundo real e re-estabelecer a ordem social do homem primitivo.

Quando vista como parte da herança da espécie humana, a vingança não pode ser tomada como acidental. Ao contrário, deve ser entendida como constituinte da nossa individualidade (Sofsky, 1996). A vingança faz parte do “nosso teatro de crueldade” (Baudrillard, 1983, p. 111). É o primitivismo e a raiva projetados no outro que permite ao indivíduo sustentar a ilusão de civilização (Baudrillard, 1983). Embora nem sempre adquira tal caráter, devemos aceitar a forma diabólica da retaliação como parte constituinte da nossa cultura. Como Sofsky (2002, p.58) escreve:

“assim como a gratitude, a vingança é parte da memória moral da sociedade (...). As pessoas guardam admiração tanto por deus como pelo diabo. A vingança não conhece perdão nem cai no esquecimento. O tempo pode passar, mas a vingança mantém seu foco em seu objetivo. Ela espera com paciência seu momento de satisfação. Ela é, portanto, a transformação da impotência do sofrimento em ação liberatória”.

Ficou claro através das entrevistas que a retaliação não é uma ação para proporcionar benefícios, mas para causar prejuízos a outra parte. Esse desejo latente ou evidente esteve presente em praticamente todas as entrevistas.

Outro traço marcante da entrevista foi que as situações de retaliação tiveram um significado alto para os entrevistados. Não foram situações corriqueiras de baixo envolvimento, mas situações que exigiram esforço emocional e, em muitos casos, estresse.

A realização das entrevistas foi fundamental para se entender como a retaliação ocorre e o que a motiva. Os entrevistados indicaram que não gostariam de serem vistos como vítimas e sofrer com alguma injustiça provocada pela empresa. Esses dados reforçam que a autoconfiança exerce papel fundamental na retaliação.

“Eles tinham que pagar pelo que fizeram. Não sou o tipo de pessoa que sofre sozinha ou fica frágil e chorando num canto” (Entrevistada L).

“Eu não queria que fosse assim, mas eles me fizeram ficar parado e perder tempo. Só por que sou velho posso perder tempo?! Negativo!” (Entrevistado U).

Outras ações não envolviam um sentimento de raiva forte, mas de injustiça e de percepção de que as empresas não são corretas em suas ações.

“Essas empresas são todas assim. Elas vendem coisa estragada, fazem o diabo. Se o consumidor reclamar, talvez trocam, se não reclamar embolsam a grana. Por isso fiz isso” (Entrevistado R – comprou leite estragado e exigiu que o fabricante e o supermercado, cada um deles, devolvessem o dobro da quantidade comprada).

“As empresas fazem isso de propósito para ganhar dinheiro nas nossas costas” (Entrevistado H).

“Eu reclamei uma, duas vezes e não adiantou. Não tem jeito. Se tu quer alguma coisa, tem que ser na porrada” (Entrevistado Q).

Os relatos acima reforçaram o efeito da valência e da eficácia de mercado na intenção de retaliação. Os entrevistados retaliadores, em geral, não acreditam na benevolência das empresas, muito pelo contrário, desconfiam de suas ações e consideram a reclamação como um esforço que não leva a lugar algum. Nesses casos a retaliação aparece como única forma de recuperar a equidade.

A tendência à agressão deslocada pareceu influenciar a intenção de retaliação por dois processos distintos e complementares. O primeiro deles ocorre quando o consumidor não retalia contra a empresa que provocou a insatisfação, pois acaba transferindo sua raiva para outra pessoa ou coisa.

“Eu não costumo me estourar de cara. Teve uma outra situação que eles me deixaram muito braba, mas acabei não fazendo nada, embora tenha ficado muito irritada” (Entrevistado BI). “Mas tu continuou com raiva por muito mais tempo?” (Pesquisador). “Não muito. Eu as vezes acabo descarregando minha raiva na minha família. Dessa vez sobrou pro meu namorado, coitado, afinal eu estava só com ele naquela viagem (risos)” (Entrevistado BI).

O segundo processo ocorre quando o consumidor acaba transferindo para a empresa uma raiva não oriunda de uma situação envolvendo esta.

“Aconteceu que naquele dia eu tinha brigado com a minha mulher. Era sábado e eu estava com mais raiva ainda, pois eu ia ficar irritado justo no sábado. Poxa, sábado é pra passear, namorar, curtir. Daí fui andar de bicicleta e na primeira curva, o guidão trancou. Quase sofri um acidente gravíssimo. Coloquei a bike em cima do carro e me toquei pra loja reclamar. Queria matar alguém, qualquer pessoa” (Entrevistado O).

Ambos os processos atuam na mesma direção, ou seja, corroboram com o efeito moderador da tendência de agressão deslocada na relação entre as dimensões de justiça ou o nível de insatisfação e a intenção de retaliação. Quanto maior a tendência por agressão deslocada, menor será o efeito das dimensões de justiça e do nível de insatisfação na intenção de retaliação, pois o consumidor com alta tendência por agressão deslocada irá direcionar para a empresa, uma raiva que já está nele – independentemente da percepção de injustiça.

Por outro lado, o consumidor pode, no caso de alta tendência por agressão deslocada, direcionar para outra pessoa, uma insatisfação promovida pela empresa. Em ambos os casos, as percepções de injustiça ou de insatisfação terão pouco efeito na intenção de retaliação, pois o consumidor vai redirecionar a raiva produzida pela empresa (alta injustiça) para outro foco, ou vai retaliar contra a empresa devido a uma raiva produzida em outras situações, mesmo a injustiça sendo baixa.

A influência social na intenção de retaliação também surgiu nas entrevistas como fator importante. Os consumidores indicaram que quando observam um problema ocorrendo com um outro consumidor, o desejo de retaliação é reforçado.

“Eles demoraram mais de uma hora para servir e todo mundo no restaurante já estava irritado. Pedi para ver a cozinha e tinha um único fogão de quatro bocas pra atender 50 pessoas. Fiquei puto. Os outros clientes do restaurante também estavam indignados. A situação começou a ficar tensa, e depois que o primeiro reclamou, todo mundo começou a xingar” (Entrevistado Z).

Feitas as devidas observações e reforçadas as questões e hipóteses de pesquisa, partiu-se para o estudo experimental com o objetivo de se testar as relações entre os construtos.

## **5.2 Segunda Etapa – Estudo Experimental**

Antes da apresentação dos resultados dos experimentos, a verificação da validade das medidas será realizada. É importante ressaltar que a validação completa de cada medida foi feita somente após a aplicação dos três experimentos e que o pesquisador correu o risco de aplicar medidas que não iriam apresentar ao final dos três estudos índices tão bons. Todavia, parte desse risco foi calculado, visto que as medidas aplicadas já haviam apresentado bons resultados de ajustamento nos estudos em que foram seminalmente desenvolvidas. Além disso, entre os estudos, análises menos robustas como a fatorial exploratória e a verificação do Alpha de Cronbach puderam fornecer certa confiabilidade às escalas aplicadas.

Após a validação dos instrumentos de medidas ter sido apresentada, os resultados dos testes de hipóteses serão prosseguidos seguindo a ordem de realização dos experimentos. Em cada um deles, inicialmente, a eficácia da manipulação será evidenciada, em seguida, os resultados serão apresentados e, por fim, uma discussão de cada experimento será feita.

### 5.2.1 Unidimensionalidade, Validade e Confiabilidade das Escalas

O critério utilizado para avaliar a unidimensionalidade levou em consideração o exame dos resíduos padronizados. Neste procedimento, são consideradas unidimensionais as dimensões que apresentaram, para todos os pares formados por suas variáveis manifestas, resíduos menores que 2,58 ( $p < 0,05$ ).

A confiabilidade da escala foi verificada a partir dos índices de confiabilidade composta e variância extraída, calculados a partir das cargas fatoriais padronizadas e dos erros de mensuração dos indicadores.

A tabela 3 mostra os resultados para cada construto de confiabilidade e unidimensionalidade.

Tabela 4 – Valores de Confiabilidade e Unidimensionalidade

	Alpha de Cronbach	Confiabilidade	Variância Extraída	Maior Resíduo Observado
Intenção de Retaliação	0,91	0,84	0,71	0,311
Nível de Insatisfação	0,65	0,82	0,68	0,356
Dimensões de Justiça	0,71	0,81	0,65	0,745
Tendência por Agressão Deslocada	0,75	0,79	0,61	0,258
Autoconfiança	0,88	0,90	0,75	0,278
Eficácia de Mercado	0,60	0,75	0,59	0,841
Valência	0,67	0,78	0,55	0,875

Pode ser verificado, através da tabela acima, que as medidas apresentaram elevados índices de confiabilidade e de unidimensionalidade, na medida em que podem ser consideradas confiáveis nas suas intenções de medição.

A validade convergente foi verificada também através das cargas fatoriais padronizadas, porém diretamente. Considera-se que existe validade convergente quando as cargas fatoriais apresentam-se significativas ao nível 0,01 de significância. Todas as cargas apresentaram-se significativas em seus respectivos construtos, atestando a validade convergente das medidas. As cargas fatoriais das medida estão apresentadas no Anexo IV.

A validade discriminante foi verificada conforme colocado no método pelo procedimento indicado Fornell e Larcker (1981) que consiste na comparação entre a variância extraída da dimensão e suas variâncias compartilhadas (o quadrado do coeficiente de correlação) com as demais dimensões. A validade discriminante é positiva quando todas as dimensões apresentam variâncias extraídas maiores do que as respectivas variâncias compartilhadas. Todos os construtos foram encontrados devidamente distintos uns dos outros como resultado de tal teste.

Por fim, os índices de ajustamento obtidos pelo modelo de medidas foram bastante satisfatórios ( $\chi^2/GL = 2,48$ ; CFI = 0,96; NFI = 0,92; RMSEA = 0,08). A possibilidade de reespecificação, através da retirada ou inclusão de parâmetros para a melhoria significativa do modelo, foi considerada através dos testes Lagrange-Multiplier e Wald multivariados. Nenhuma indicação provou melhora significativa no modelo.

Com base nesses testes, pode-se considerar que as medidas aplicadas no presente estudo são válidas e estão realmente analisando aquilo que se propõem medir. Esse resultado positivo dos testes de medidas corrobora os bons índices que as escalas obteram em estudos anteriores, bem como ao benefício da fase qualitativa, auxiliando a adaptar as medidas, a averiguar os itens mais representativos e adequados para sua verificação e excluindo aqueles que não são indicados a serem aplicados na nossa realidade.

### **5.2.2 Estudo Experimental 1**

Cento e vinte estudantes de graduação (52 homens e 68 mulheres) participaram do primeiro experimento, o qual teve duração média de 10 minutos. Cada estudante respondeu imaginando-se em um único cenário, distribuindo-se trinta estudantes para cada situação.

Resumidamente, o primeiro experimento examinou os efeitos do nível de insatisfação e das demais variáveis dependentes (autoconfiança, valência, eficácia de mercado e tendência por agressão deslocada) na intenção de retaliação em dois momentos diferentes: pós-insatisfação inicial (RPII) e pós-insatisfação com o gerenciamento da reclamação (RPIGR).

Antes de prosseguir para a análise dos resultados, é fundamental verificar se a manipulação do experimento foi alcançada.

#### 5.2.2.1 Verificação da Eficácia da Manipulação

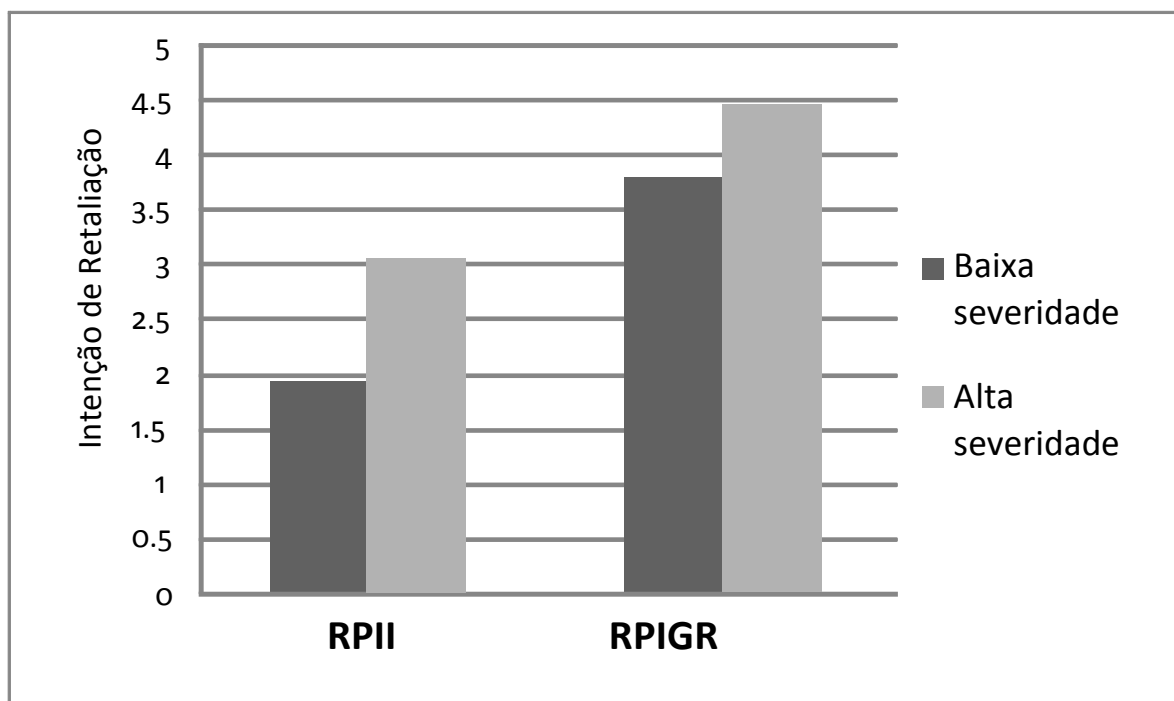
A verificação da eficácia da manipulação foi investigada logo após a apresentação do cenário. O respondente indicava seu grau de insatisfação frente ao cenário a que fora exposto. Os participantes avaliaram com maior insatisfação o cenário de mais alta severidade da falha, indicando que a manipulação do nível de insatisfação pela severidade da falha foi bem sucedida. O teste de significância ( $F = 51.215$ ;  $p < 0,000$ ) corroborou a forte diferença nas médias de insatisfação entre os dois grupos, validando a manipulação desejada. Essa diferença não foi dependente da condição de que os participantes estivessem avaliando após a ocorrência da falha (RPII) ou após o gerenciamento do problema (RPIGR,  $p > 0,05$ ), indicando que realmente a manipulação foi bem sucedida.

#### 5.2.2.2 Resultados

A predição do primeiro experimento era de que os participantes iriam retaliar com maior intensidade contra a empresa caso estivessem avaliando a situação após um gerenciamento inadequado de uma falha (RPIGR) do que após a ocorrência do problema simplesmente (RPII). Uma análise detalhada verificou que existiu uma interação significativa entre intenção de retaliação e o momento da falha (após o problema versus após a recuperação da empresa;  $F = 26.568$ ;  $p < 0,01$ ). Consistente com a predição, a intenção de retaliação foi mais alta após a recuperação de serviço mal realizada ( $M = 4,13$ ) do que após a falha simplesmente ( $M = 2,48$ ). Da mesma forma, a retaliação variou conforme a severidade da falha. Sendo essa elevada, a intenção de retaliação foi mais alta ( $M = 3,75$ ) do que entre aqueles de baixa severidade da falha ( $M = 2,86$ ). Tais diferenças foram estatisticamente significativas ( $p < 0,000$ ).

Ainda, considerando apenas a situação pós-recuperação da falha, aqueles que se imaginaram vivendo a situação de alta severidade indicaram intenção de retaliação mais alta ( $M = 4,45$ ) do que aqueles que imaginaram-se vivendo a situação de baixa severidade ( $M = 3,81$ ,  $F = 11.412$ ,  $p < 0,000$ ). Na situação pós-insatisfação inicial, o grupo de alta severidade também apresentou média mais alta de retaliação ( $M = 3,05$ ) do que o grupo de baixa severidade ( $M = 1,92$ ,  $F = 8.398$ ,  $p < 0,000$ ).

Figura 4: Intenção de Retaliação Pós-Insatisfação Inicial (RPII) e Pós-Insatisfação com o Gerenciamento da Reclamação (RPIGR)



Tais resultados atestam que a retaliação é mais provável de ocorrer após uma recuperação da falha inadequada do que após a falha simplesmente, como previa a Hipótese 1. Isso indica que o consumidor considera uma resposta negativa à sua reclamação como algo mais problemático do que uma falha grave da empresa. Uma resposta negativa à reclamação representaria uma dupla-falha e a confirmação de que a empresa não é confiável em cumprir com suas promessas. Tais evidências de incompetência da empresa justificam uma ação retaliatória que faça a empresa sofrer (pelo menos em parte) pelo mal que causou num primeiro momento.



Os resultados da Figura 4 mostram que os níveis de intenção de retaliação pós-insatisfação com o gerenciamento da reclamação (RPIGR) são mais altos que a intenção de retaliação pós-insatisfação inicial (RPII), e que mesmo a falha sendo de baixa severidade, mas sendo pós-gerenciamento da reclamação (terceira coluna), a intenção de retaliação será maior do que a falha sendo de alta severidade pós-insatisfação inicial (primeira coluna).

Esses resultados confirmam a primeira hipótese de que os consumidores exercem retaliação com maior propensão após a empresa pela segunda vez não ter cumprido com suas promessas, isto é, após o gerenciamento da reclamação mal realizado (RPIGR). Nessa situação, o consumidor parece não enxergar como possibilidade a empresa recuperar a falha de forma justa e reparadora.

A análise foi prosseguida para verificar a interação dos fatores com as demais variáveis em investigação. Uma divisão pela mediana foi feita na escala de autoconfiança, criando dois grupos de participantes baseado no nível de autoconfiança. Os grupos formados foram então examinados em relação à interação sobre os fatores: 2 (severidade da falha: grave vs. pouco grave) x 2 (momento: pós-falha vs. pós-gerenciamento da reclamação) x 2 (autoconfiança: alta vs. baixa).

O teste ANOVA revelou uma alta interação entre essas variáveis na intenção de retaliação ( $F = 56.842$ ;  $p < 0,000$ ). Entre aqueles mais autoconfiantes, a intenção de retaliação foi significativamente maior do que aqueles menos autoconfiantes na situação de insatisfação pós-falha (RPII) tanto entre aqueles que tiveram uma severidade da falha alta como entre aqueles que tiveram uma severidade da falha baixa como mostra a Figura 5. Ainda, a diferença entre aqueles de alta autoconfiança e baixa severidade da falha não foi estatisticamente significativa do que aqueles de baixa autoconfiança e alta severidade da falha.

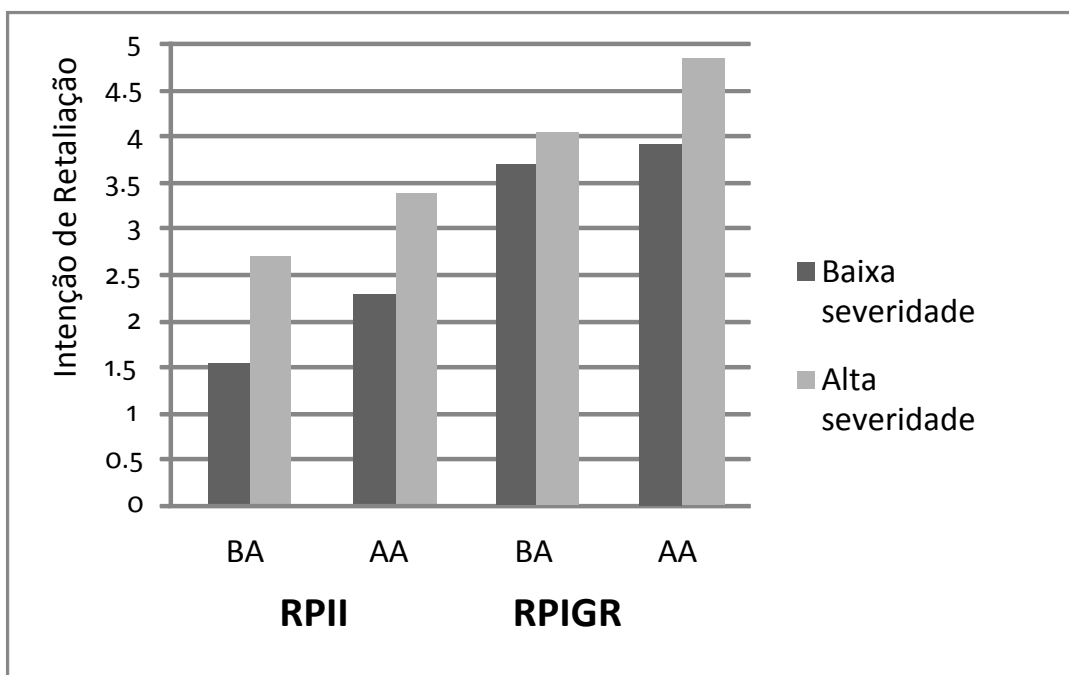
Na situação RPIGR houve diferença estatisticamente significativa apenas entre os consumidores de alta severidade da falha. Isso significa que, entre os consumidores no cenário de alta severidade da falha, aqueles mais autoconfiantes tenderão a retaliar com maior intenção do que os consumidores de baixa autoconfiança. Entre os consumidores no cenário de baixa severidade da falha, a intenção de retaliação não foi significativamente diferente entre aqueles mais autoconfiantes e aqueles menos autoconfiantes.

A análise sobre a interação da autoconfiança indica que os consumidores após uma falha (RPII) tenderão a retaliar com maior intenção quanto mais autoconfiantes eles forem,

mas que, após a recuperação de serviço insatisfatória (RPIGR), entre aqueles de baixa severidade da falha, a diferença entre os mais e os menos autoconfiantes na intenção de retaliação não é significativa.

Isso significa que os consumidores após um gerenciamento da reclamação mal realizado (RPIGR) terão alta intenção de retaliação, sendo a severidade da falha alta ou baixa, mas que a diferença na intenção de retaliação entre aqueles que tiveram alta e baixa severidade da falha pós-insatisfação com o gerenciamento da reclamação será maior se forem considerados aqueles mais autoconfiantes.

Figura 5: O efeito da interação entre Severidade da falha x Momento da Insatisfação x Autoconfiança na intenção de retaliação.



Nota: BA = Baixa Autoconfiança; AA = Alta Autoconfiança

As relações entre variáveis também foram testadas através da análise de regressão múltipla, como mostra os resultados da tabela 5. Inicialmente a autoconfiança foi centrada na média, e a intenção de retaliação foi submetida à análise de regressão, tendo o nível de insatisfação como variável independente. Esse procedimento é necessário quando se têm variáveis que interagem com a variável preditora da dependente (Aiken e West, 1991). Ao centrar a autoconfiança, tem-se uma estimativa do efeito do nível de insatisfação na intenção

de retaliação sendo a autoconfiança média. Através dele, interpretações mais parcimoniosas a respeito dos efeitos diretos das variáveis preditoras e a eliminação de multicolinearidade não essencial puderam ser feitas.

Tabela 5 – Análise de Regressão do Experimento 1

Variáveis preditoras	Intenção de Retaliação		
	$\beta$	t	p
Nível de Insatisfação	.26	2.05	0.04
Autoconfiança	.17	1.60	0.08
Valência	-.45	2.95	0.01
Eficácia de Mercado	.09	NS	NS
Nível de Insatisfação x Auto-confiança	.41	2.72	0.01
Nível de Insatisfação x Tendência por Agressão Deslocada	.58	3.81	0.00

O efeito do nível de insatisfação na intenção de retaliação foi significativo ( $\beta = .26$ ,  $t = 2,05$ ,  $p = 0,04$ ), mas tal efeito foi aumentado pela interação nível de insatisfação x autoconfiança ( $\beta = .41$ ,  $t = 2,72$ ,  $p = 0,01$ ). Ao decompor essa interação, um desvio-padrão acima e abaixo da média de autoconfiança indicou que existe um efeito significativo do nível de insatisfação entre os autoconfiantes ( $\beta = .62$ ,  $t = 4,21$ ,  $p = 0,001$ ), mas não entre os menos autoconfiantes ( $\beta = .12$ ,  $t = 1,44$ ,  $p = 0,16$ ). Esses resultados foram mantidos quando se testou as mesmas relações com o grupo RPIGR e o RPII. O efeito direto da autoconfiança na intenção de retaliação não foi confirmado ( $\beta = .17$ ,  $t = 1,60$ ,  $p = 0,08$ ).

Esses resultados atestam o efeito moderador da autoconfiança (cf. Preacher, Rucker e Hayes, 2005). Ou seja, a autoconfiança não exerce papel direto na intenção de retaliação, mas modera a relação entre o nível de insatisfação e a intenção de retaliação.

Em seguida, os efeitos da eficácia de mercado e da valência foram incluídos na equação. A hipótese de pesquisa era o papel moderador dessas variáveis no impacto do nível de insatisfação na intenção de retaliação. A previsão era que os consumidores com alta percepção de eficácia de mercado e de valência iriam com maior propensão retaliar por se sentirem mais injustiçados após a ocorrência do problema. Esses indivíduos possuem maiores

expectativas sobre a performance da empresa e se sentiriam mais injustiçados em caso de injustiça percebida. Foi realizado o mesmo procedimento de moderação, mas tal efeito não foi encontrado. Os grupos de alta e de baixa percepção de eficácia de mercado e de valência tendem a retaliar conforme o nível de insatisfação, não havendo diferenças entre os grupos.

Foi examinado, então, se o nível de insatisfação teria efeito diferenciado entre os grupos de alta e baixa eficácia de mercado e valência devido a diferentes associações pessoais que os indivíduos nesses dois grupos têm com ações de retaliação. Pessoas de baixa valência e eficácia de mercado, ou seja, que percebem as empresas como desonestas e que não enxergam os consumidores como possuidores de poder nas relações e transações com o mercado, tenderão a retaliar quando insatisfeitos.

Além disso, o nível de insatisfação pode levar ao despertar de sentimentos de baixa eficácia de mercado e valência das empresas, ocasionando, em última instância, uma maior tendência à retaliação. Assim, a associação entre nível de insatisfação e valência e eficácia de mercado pode recair sobre a intenção de retaliação. Tal relação evidencia um efeito mediador (e não moderador) da valência e da eficácia de mercado na relação entre nível de insatisfação e intenção de retaliação. Embora não tenha sido hipotetizado, esse efeito mediador foi testado utilizando os procedimentos recomendados por Baron e Kenny (1986).

Os resultados suportam tal efeito. A análise mostrou que o nível de insatisfação está altamente associado com a percepção de eficácia de mercado ( $\beta = -.31$ ,  $t = 2.42$ ,  $p = 0,01$ ) e de valência ( $\beta = -.37$ ,  $t = 2.70$ ,  $p = 0,01$ ). Isto é, quanto maior o nível de insatisfação, menor a percepção de honestidade e benevolência das empresas. Quando ambos, nível de insatisfação e percepção de eficácia de mercado e de valência foram incluídos na regressão predizendo a intenção de retaliação, a valência emergiu como preditor significativo da intenção de retaliação ( $\beta = -.45$ ,  $t = 2.95$ ,  $p = 0,01$ ), enquanto que o efeito do nível de insatisfação na intenção de retaliação não foi significativo ( $\beta = .21$ ,  $t = 1,77$ ,  $p = 0,06$ ). A eficácia de mercado não apresentou efeito significativo na intenção de retaliação.

Para determinar se o efeito do nível de insatisfação foi decrescido pela inclusão da valência na regressão, o teste Sobel foi conduzido, suportando o efeito mediador ( $z = 2,15$ ,  $p = 0,03$ ) e indicando que a valência media o efeito do nível de insatisfação na intenção de retaliação. Aqueles que consideram que as empresas não são honestas em suas ações (baixa eficácia de mercado e valência) e foram manipulados no grupo de alta severidade tenderão a retaliar contra a empresa com maior intensidade do que aqueles que pensam que as empresas são honestas ou que foram manipulados no grupo de baixa severidade. Mais ainda, o nível de

insatisfação é transformado em ação de retaliação ao impactar a percepção de honestidade e benevolência dos restaurantes. Somente quando o consumidor percebe as empresas como desonestas a partir do nível de insatisfação, ele tende a retaliar, caso contrário não retaliará e, quem sabe, possa dar mais uma chance à empresa realizar um serviço de qualidade.

Por fim, foi incluída a tendência por agressão deslocada na regressão. Os resultados confirmam o forte efeito moderador da tendência por agressão deslocada na relação entre nível de insatisfação e intenção de retaliação. Da mesma forma que a autoconfiança, o efeito do nível de insatisfação na intenção de retaliação foi aumentado pela interação nível de insatisfação x tendência por agressão deslocada ( $\beta = .58$ ,  $t = 3,81$ ,  $p < 0,00$ ).

Entretanto, ao contrário do que ocorreu com a autoconfiança, quanto maior a tendência por agressão deslocada, menor a intenção de retaliação, sendo o nível de insatisfação alto ou baixo. Assim, condizente com a hipótese de estudo, quanto mais alta a tendência por agressão deslocada, menor o efeito do nível de insatisfação na intenção de retaliação. Todavia, havia a idéia de que indivíduos com alta tendência por agressão deslocada iriam retaliar em qualquer condição (alta ou baixa insatisfação), pois iriam transferir uma raiva oriunda de outra fonte para a empresa. Os resultados indicaram o contrário, isto é, indivíduos com alta tendência por agressão deslocada não tendem a retaliar contra a empresa em qualquer condição (alta ou baixa insatisfação), pois possivelmente transferem a raiva oriunda da empresa para outro foco.

A relação entre tendência por agressão deslocada e autoconfiança não foi significativa ( $F = 1.39$ , NS), indicando que não existe relação entre ser ou não ser autoconfiante e tender a deslocar uma agressão.

### 5.2.2.3 Discussão

O composto de interações e de resultados do primeiro experimento fornece uma série de implicações teóricas e gerenciais bastante relevantes. A primeira delas é a de que a intenção de retaliação é mais provável de ocorrer após um gerenciamento da reclamação mal sucedido do que simplesmente após uma falha de serviço. A Figura 4 deixa claro que a intenção de retaliação é maior após o gerenciamento da reclamação mal realizado (RPIGR) do que após a falha somente (RPII). Além disso, mesmo entre aqueles de baixa severidade da falha após o gerenciamento da reclamação mal realizado (RPIGR), a intenção de retaliação é maior do que entre aqueles de alta severidade da falha pós-insatisfação inicial (RPII).

Ainda, o nível de insatisfação impacta fortemente na intenção de retaliação, mas essa relação é moderada pela autoconfiança e pela tendência por agressão deslocada, confirmando as hipóteses previamente estabelecidas, e mediada pela percepção de valência, isto é, de benevolência e de honestidade da empresa.

A mediação da valência tem uma implicação gerencial bastante importante, pois significa que as empresas devem transmitir uma imagem de honestidade e benevolência. Tal imagem irá frear a transformação do nível de insatisfação na intenção de retaliação e, portanto, amenizar as chances dos consumidores insatisfeitos retaliarem contra a empresa.

Os resultados referentes à agressão deslocada indicam que o consumidor não transfere sua raiva para a empresa, ou seja, o deslocamento da agressão não ocorre de outro foco para a empresa, mas da empresa para outro foco. Isso significa que o consumidor que possui alta tendência por agressão deslocada acaba absorvendo a insatisfação e transferindo sua raiva para uma vítima “inocente” (p.ex., amigos, parentes e conhecidos). O consumidor de baixa tendência por agressão deslocada tende a retaliar conforme seu nível de insatisfação.

Em relação à autoconfiança o oposto ocorreu. A autoconfiança atua como potencializador da ação retaliatória. Consumidores mais autoconfiantes tendem a retaliar quando insatisfeitos. Todavia, a autoconfiança por si só não é transformada em comportamento de retaliação.

Esses resultados trouxeram uma luz numa área de pouco estudo: o comportamento de retaliação de consumo. Diferenças pessoais e de personalidade atuam como forte preditores e influenciadores da intenção de retaliação, sendo que somente o nível de insatisfação pode não ser condição suficiente para o consumidor agir de forma predatória contra uma empresa. Como os resultados do primeiro experimento confirmaram que a retaliação é um fenômeno bem mais prevalente em situações de insatisfação pós-recuperação de serviço, é fundamental que se investigue mais a fundo as circunstâncias dessa recuperação e em que condições um gerenciamento da reclamação mal resolvido é transformado em intenção de retaliação pelos consumidores. Tal aprofundamento foi investigado no segundo experimento, a seguir.

### **5.2.3 Estudo Experimental 2**

O segundo estudo experimental focou-se na análise sobre a intenção de retaliação pós-insatisfação com o gerenciamento da reclamação. Conforme indicado no método, uma situação envolvendo uma falha e um gerenciamento da reclamação mal realizado foi descrita.

Manipulações da percepção das três dimensões de justiça e da recuperação iniciada pela empresa versus iniciada pelo consumidor foram feitas num desenho experimental 2 (percepção da justiça distributiva: alta vs. baixa) x 2 (percepção da justiça processual: alta vs. baixa) x 2 (percepção da justiça interpessoal: alta vs. baixa) x 2 (recuperação iniciada pelo consumidor vs. recuperação iniciada pela empresa). Da mesma forma que anteriormente, inicialmente a análise ateu-se à eficácia das manipulações.

Nesse experimento, participaram 160 (90 mulheres e 70 homens) estudantes de graduação em administração e matemática, sendo 60 da UFRGS e 100 da PUCRS. Cada cenário foi avaliado por apenas um respondente. Foram feitos alguns testes ANOVA e ANCOVA para avaliar se houve diferenças na percepção de justiça por conta da Universidade em que estudam ou do curso de graduação. Nenhuma diferença estatisticamente significativa foi encontrada.

#### 5.2.3.1 Verificação da Eficácia da Manipulação

A eficácia da manipulação foi alcançada em todas as variáveis manipuladas. Os participantes perceberam o processo de gerenciamento da reclamação como mais justo quando foram solicitados a imaginarem vivendo a situação de alta justiça do que quando solicitados a imaginarem vivendo a situação de baixa justiça tanto quanto à justiça distributiva ( $M_a = 4,23$  versus  $M_b = 2,84$ ;  $F = 19,45$ ;  $p < 0,000$ )<sup>4</sup>, quanto à justiça processual ( $M_a = 4,05$  versus  $M_b = 3,02$ ;  $F = 12,31$ ;  $p < 0,000$ ) e interpessoal ( $M_a = 4,16$  versus  $M_b = 2,85$ ;  $F = 16,13$ ;  $p < 0,000$ ).

A interação entre as três dimensões de justiça foi elevada ( $F = 35,547$ ;  $P < 0,000$ ). Se for considerada a interação dois-a-dois, da mesma forma, todas as dimensões de justiça tiveram alta interação (distributiva-interpessoal:  $F = 21,421$ ,  $P < 0,000$ ; distributiva-processual:  $F = 17,892$ ,  $P < 0,000$ ; e interpessoal-processual:  $F = 28,673$ ,  $P < 0,000$ ).

Não foi avaliada a eficácia da dicotomização entre os grupos de recuperação iniciada pelo consumidor versus recuperação iniciada pela empresa, pois, ao contrário das dimensões de justiça, essa manipulação não instigava níveis de percepção, mas diferenciava claramente dois tipos de situação: numa o consumidor exercia uma reclamação e noutra a empresa tomava a iniciativa de recuperar o serviço sem o registro da reclamação pelo cliente.

---

<sup>4</sup>  $M_a$  = Média do grupo de alta justiça;  $M_b$  = Média do grupo de baixa justiça

### 5.2.3.2 Resultados

Os resultados indicaram que a intenção de retaliação foi fortemente diferenciada conforme os grupos experimentais formados pelos cenários de alta e baixa justiça distributiva ( $M_b = 4,52$  versus  $M_a = 3,05$ ;  $F = 17.02$ ;  $p < 0,000$ ), processual ( $M_b = 3,95$  versus  $M_a = 3,09$ ;  $F = 12.31$ ;  $p < 0,000$ ) e interpessoal ( $M_b = 4,49$  versus  $M_a = 2,88$ ;  $F = 19.48$ ;  $p < 0,000$ ). A figura 6 traz esses resultados. É importante ressaltar que essas diferenças foram computadas conforme os grupos experimentais formados e que os níveis de percepção não foram utilizados para essa análise inicial.

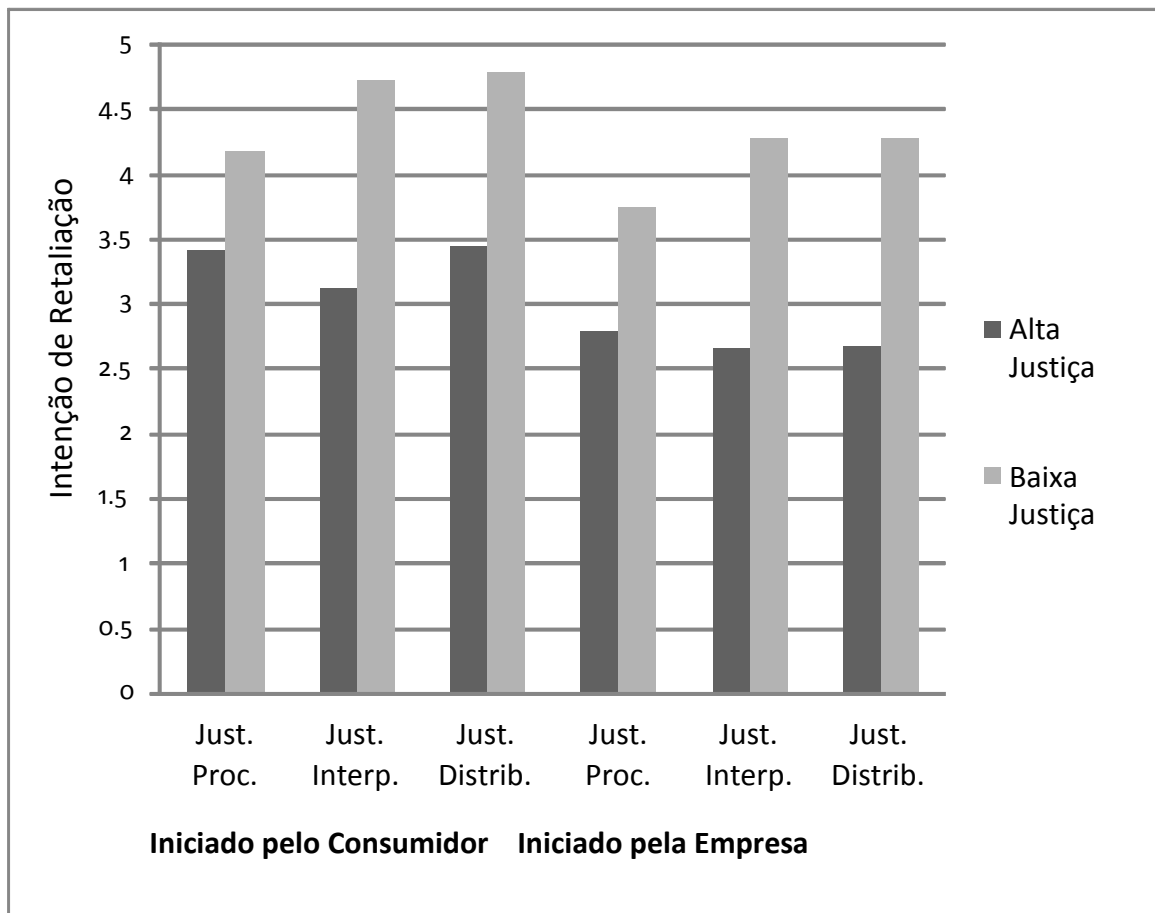
Da mesma forma, a intenção de retaliação foi significativamente maior entre o grupo que o consumidor teve a iniciativa da recuperação do serviço através da reclamação ( $M = 3,90$ ) do que quando a empresa tomou a iniciativa da recuperação sem a reclamação do cliente ( $M = 3,42$ ,  $F = 6,87$ ,  $p < 0,05$ ).

A figura 6 deixa claro que em todas as condições de injustiça, a situação da recuperação iniciada pelo consumidor (via reclamação) gera maior intenção de retaliação do que a respectiva situação de recuperação iniciada pela empresa. Nota-se ainda que existe uma maior diferença entre as situações de alta justiça interpessoal e baixa justiça interpessoal do que entre as situações de alta justiça processual e baixa justiça processual, em ambas condições (recuperação iniciada pelo consumidor e iniciada pela empresa). Essa diferença é uma pista para o efeito diferenciado das dimensões de justiça na intenção de retaliação, testado a seguir através da análise de regressão múltipla. Na análise de regressão foi utilizada a percepção do entrevistado em cada uma das dimensões de justiça para avaliar o efeito destas na intenção de retaliação, pois, dessa forma, escalas intervalares puderam refletir com maior precisão o impacto das dimensões de justiça na intenção de retaliação.

Antes de prosseguir com a análise de regressão, foram rodadas análises de covariância (ANCOVA) para analisar os efeitos das percepções individuais de justiça interpessoal, processual e distributiva, excluindo em cada análise os efeitos das demais percepções de justiça (p.ex., quando analisado o impacto da justiça interpessoal, foi excluído o efeito das justicas processual e distributiva). Os resultados atestam para o efeito altamente significativo tanto de cada dimensão de justiça como da interação entre as dimensões de justiça na intenção de retaliação.



Figura 6: Impacto da Interação da Justiça Processual x Justiça Interpessoal x Justiça Distributiva x Recuperação Iniciada pela Empresa-Consumidor na Intenção de Retaliação



Os resultados da análise de regressão confirmaram as previsões (tabela 6). A percepção de justiça interpessoal foi significativamente associada à intenção de retaliação ( $\beta = -.62$ ,  $t = 8,12$ ,  $p < 0,00$ ). Da mesma forma, a justiça distributiva impactou significativamente a intenção de retaliação ( $\beta = -.51$ ,  $t = 7,06$ ,  $p < 0,00$ ). A justiça processual obteve o menor efeito ( $\beta = -.34$ ,  $t = 3,89$ ,  $p < 0,01$ ), mesmo assim altamente significativo.

A autoconfiança foi novamente testada impactando diretamente a intenção de retaliação e como variável moderadora. Da mesma forma, o impacto direto não foi confirmado ( $\beta = -.20$ ,  $t = 1,47$ ,  $p = 0,09$ ). Já a moderação teve efeito significativo para o grupo de recuperação iniciada pela empresa. Para o grupo de recuperação iniciada pelo consumidor, a intenção de retaliação foi alta tanto para o grupo de alta autoconfiança ( $M = 4,01$ ) como para o grupo de baixa autoconfiança ( $M = 3,80$ ,  $F = 1,38$ , NS). Ao centrar a média de autoconfiança (cf. Aiken e West, 1991), o efeito das dimensões de justiça na intenção de retaliação para os consumidores não foi diferenciado ao decompor essa interação um desvio-

padrão acima e abaixo da média de autoconfiança, indicando que existe um efeito significativo das dimensões de justiça tanto para os consumidores autoconfiantes como para os menos autoconfiantes. Apenas na dimensão de justiça processual, o impacto da justiça processual na intenção de retaliação entre aqueles menos autoconfiantes foi menor ( $\beta = -.16$ ,  $t = 1,21$ ,  $p = 0,18$ , NS) do que entre os mais autoconfiantes ( $\beta = -.42$ ,  $t = 4,10$ ,  $p < 0,01$ ).

Tabela 6 – Análise de Regressão do Experimento 2

Variáveis Predictoras	Intenção de Retaliação		
	$\beta$	t	p
Justiça Interpessoal	-.62	8.12	0.00
Justiça Processual	-.34	3.89	0.01
Justiça Distributiva	-.51	7.06	0.00
Autoconfiança	.20	1.47	0.09

Isso significa que os consumidores que exerceram reclamação pretendem retaliar conforme a percepção de justiça e que a autoconfiança não exerce efeito sobre essa interação. Ou seja, os consumidores que fizeram a reclamação pretendem retaliar se perceberem injustiça, sendo ou não autoconfiantes.

Para os consumidores que a empresa iniciou a recuperação, a autoconfiança moderou o impacto das três dimensões de justiça, de forma que, entre os mais autoconfiantes, o efeito da justiça interpessoal ( $\beta = -.71$ ,  $t = 10,34$ ,  $p < 0,00$ ), da justiça distributiva ( $\beta = -.63$ ,  $t = 9,02$ ,  $p < 0,00$ ) e da justiça processual ( $\beta = -.51$ ,  $t = 7,32$ ,  $p < 0,00$ ) foi maior do que entre os menos autoconfiantes (justiça interpessoal:  $\beta = -.40$ ,  $t = 4,03$ ,  $p < 0,01$ , distributiva:  $\beta = -.36$ ,  $t = 3,74$ ,  $p < 0,01$ , processual:  $\beta = -.21$ ,  $t = 1,78$ ,  $p < 0,05$ ).

Em seguida, foi verificado o efeito da eficácia de mercado e da valência na intenção de retaliação. Nem o efeito direto, nem o efeito moderador da eficácia de mercado e da valência foram confirmados. Como o efeito direto das duas variáveis na retaliação não foi verificado, a mediação também foi descartada, embora tenha existido interação significativa entre as percepções de justiça com a eficácia de mercado (interpessoal:  $F = 5,59$ ,  $p < 0,01$ ; e

distributiva:  $F = 6,87$ ,  $p < 0,01$ ) e com a valência (interpessoal:  $F = 7,81$ ,  $p < 0,01$ ; e distributiva;  $F = 7,05$ ,  $p < 0,01$ ).

A análise sobre a agressão deslocada foi verificada incluindo-a na análise de regressão. Tal variável emergiu como fator moderador significativo da relação entre as percepções de justiça e a intenção de retaliação. Assim como no experimento 1, quanto maior a tendência por agressão deslocada, menor o efeito da percepção de justiça na intenção de retaliação. O decréscimo de impacto foi mais significativo para a dimensão de justiça interpessoal. Entre os entrevistados de baixa tendência por agressão deslocada, o efeito da justiça interpessoal na intenção de retaliação foi altamente significativo ( $\beta = -.75$ ,  $t = 12,14$ ,  $p < 0,00$ ). Já entre os entrevistados de alta tendência por agressão deslocada, esse efeito diminuiu ( $\beta = -.25$ ,  $t = 1,90$ ,  $p < 0,05$ ). Da mesma forma, o efeito da percepção de justiça distributiva teve uma alteração significativa entre os grupos (baixa tendência por agressão deslocada:  $\beta = -.59$ ,  $t = 8,95$ ,  $p < 0,00$ ; alta tendência por agressão deslocada:  $\beta = -.35$ ,  $t = 2,84$ ,  $p < 0,00$ ). E o mesmo ocorreu para a justiça processual (baixa tendência por agressão deslocada:  $\beta = -.54$ ,  $t = 7,52$ ,  $p < 0,00$ ; alta tendência por agressão deslocada:  $\beta = -.19$ ,  $t = 1,68$ ,  $p < 0,05$ ).

A diferença dos efeitos foi estatisticamente significativa de modo que a tendência por agressão deslocada interage com as dimensões de justiça significativamente (justiça interpessoal:  $F = 15,56$ ,  $p < 0,01$ ; distributiva:  $F = 12,23$ ,  $p < 0,01$ ; e processual:  $F = 9,87$ ,  $p < 0,01$ ) para prever a intenção de retaliação. Tal diferença foi testada conforme os procedimentos indicados por Cohen e Cohen (1983) e Winer (1971).

### 5.2.3.3 Discussão

Os resultados do segundo experimento replicam boa parte dos efeitos encontrados no primeiro experimento, mas estendem os achados por focar nas situações de justiça pós-gerenciamento da reclamação.

As dimensões de justiça apresentaram elevado impacto na intenção de retaliação, com destaque especial para o efeito da justiça interpessoal na ação retaliatória. Ainda, houve uma elevada interação entre as dimensões de justiça, indicando que percepções negativas sobre a velocidade de resposta (justiça processual), por exemplo, acabam afetando as percepções sobre o resultado da resposta da empresa (justiça distributiva) e sobre o tratamento pessoal recebido durante a resolução do problema (justiça interpessoal). Esses resultados indicam que não basta a empresa prover um resultado justo de uma falha se não observar os procedimentos

realizados para prover tal resultado e o tratamento pessoal dado ao cliente durante tal provisão. Isto é, a empresa deve lidar com as dimensões de justiça de forma integral sem esquecer de nenhuma, pois as percepções negativas em uma acabam refletindo noutra.

Embora tenha sido argumentado que as pessoas avaliam as variáveis de justiça independentemente (Greenberg, 1990), existe suporte teórico e empírico para a interação dois-a-dois e mesmo entre as três dimensões de justiça. Quando o consumidor atribui o comportamento do funcionário à organização, o tratamento interpessoal vai influenciar as avaliações de justiça processual (Tyler and Bies, 1989). Quando o indivíduo acredita que um resultado melhor poderia ter sido alcançado por um procedimento mais justo (resolução mais rápida), a justiça processual interage com a distributiva (Folger, 1986). Alguns estudos sugerem que pedir desculpas ou entregar um resultado de forma rude ou insincera influencia o valor do resultado (Bies e Tripp, 2002), e pesquisas experimentais verificaram que quando o participante é solicitado realizar uma tarefa (p.ex., resolver uma equação de álgebra), a maneira com que a avaliação da resposta do participante é comunicada a ele influencia a percepção dele de justiça sobre seu resultado (Greenberg, 1990). O estudo de Tax et al. (1998) também verificou a interação entre todas as dimensões de justiça, reforçando a forte interação encontrada no presente trabalho.

A autoconfiança moderou as relações entre as percepções sobre as dimensões de justiça e a intenção de retaliação nas situações em que a empresa tinha a iniciativa de fazer a recuperação de serviço. Nas situações em que o consumidor fazia a reclamação, a intenção de retaliação foi alta para ambos os grupos de clientes (menos e mais autoconfiantes) e indiferenciada entre eles. À primeira vista, esses resultados contrastam aqueles encontrados no primeiro experimento, no qual a autoconfiança atuou como moderador significativo na situação de retaliação pós-gerenciamento da reclamação (como também na situação de retaliação pós-insatisfação inicial). Reforça-se, entretanto, que o foco do segundo experimento é muito mais sobre a resposta da empresa sobre uma falha, enquanto que o primeiro experimento tinha maior preocupação em manipular o nível de insatisfação (e não a percepção de justiça como no segundo).

No primeiro experimento, ao contrário do segundo, a resposta da empresa não era diferenciada, mas sim a severidade da falha com o objetivo de manipular o nível de insatisfação, isto é, a reclamação era sempre mal gerenciada, porém poucos detalhes sobre o gerenciamento eram fornecidos. No segundo experimento, o foco foi sobre a resposta da empresa ao problema. Portanto, no segundo experimento, é mais fácil de diferenças que foram

ofuscadas no primeiro, sobre o papel moderador da autoconfiança em situações pós-gerenciamento da reclamação experimento, emergirem.

Dessa forma, no segundo experimento, para o grupo que fez a reclamação e teve esta mal gerenciada pela empresa, a intenção de retaliação foi alta tanto para os mais quanto para os menos autoconfiantes. Já, para o grupo em que a empresa tomou a iniciativa de realizar a recuperação, a autoconfiança moderou o efeito da percepção de justiça na intenção de retaliação. Isso ocorre pois aqueles clientes que exerceram uma reclamação e percebem esta como mal resolvida se sentem mais provocados a agir e buscar uma reparação à injustiça percebida. Entre aqueles que a empresa iniciou a recuperação da falha, a transformação da percepção de justiça em intenção de retaliação depende mais da autoconfiança. Esse sentimento de injustiça maior quando a reclamação é exercida não emergiu no primeiro experimento muito provavelmente, pois, conforme mencionado, o foco do primeiro estudo foi na falha e não da resposta da empresa sobre ela.

Os resultados do segundo experimento confirmam, portanto, o papel moderador da autoconfiança na relação entre percepções de justiça e intenção de retaliação e reforçam que a autoconfiança não causa diretamente a retaliação, mas atua como potencializador. A autoconfiança funciona como uma espécie de “liberador psicológico” para a ação de retaliação. Quando o consumidor é autoconfiante em suas ações, ele irá agir conforme suas percepções de justiça ou injustiça. Isso significa que, caso o consumidor perceba que foi tratado pessoalmente de forma injusta, ou que o resultado da resolução do problema foi injusta, ou ainda que os procedimentos adotados pela empresa foram injustos, e sendo autoconfiante em suas ações, ele irá retaliar. Por outro lado, quando o consumidor é pouco autoconfiante em suas ações, ele não tenderá a retaliar, mesmo percebendo a injustiça como alta. Esses consumidores pouco autoconfiantes agem com o “freio de mão puxado” e não vão retaliar, mesmo percebendo uma resposta da empresa como muito injusta.

A moderação da agressão deslocada também foi confirmada. Todavia, no caso da agressão deslocada, o efeito moderador é o oposto. Ou seja, quando o consumidor possui alta tendência por deslocar a agressão, sua intenção a retaliar será menor mesmo percebendo a injustiça como alta. Esses resultados vão ao encontro da explicação teórica de que a agressão deslocada atua sobre as ações de elevado estresse e, indivíduos com alta tendência por agressão deslocada, quando defrontados com situações de alta injustiça, tenderão a não retaliar contra o alvo relacionado a essa situação, mas a uma vítima sem culpa e muitas vezes mais vulnerável ao ataque.

O efeito mediador da valência na relação entre as dimensões de justiça e a intenção de retaliação não foi confirmado, visto que tanto a valência como a eficácia de mercado não influenciam a intenção de retaliação. Tais variáveis perdem, assim, a sua importância em explicar a retaliação. Uma das explicações para a não mediação é a de que a intenção de retaliação foi fortemente explicada pelas dimensões de justiça no segundo experimento. A inclusão da eficácia de mercado e da valência não proveu uma explicação adicional.

Ainda, os resultados evidenciaram que a intenção de retaliação é maior quando o cliente reclama para exigir um retorno para a empresa do que quando a empresa oferece um retorno sem a reclamação do cliente. Esses resultados fornecem a implicação prática de que a empresa não deve esperar para que o cliente faça a reclamação, mas agir de forma pró-ativa, buscando a recuperação de uma falha, mesmo sem o cliente ter feito a reclamação.

O composto de resultados dos dois experimentos fornece diversas implicações e explicam de forma consistente o fenômeno de retaliação. Resta verificar os efeitos de uma explicação adicional para a ação de retaliação, isto é, o componente de interação social. Assim, o terceiro experimento verificou se a manipulação do componente de interação social ajudaria a explicar a intenção de retaliação. Essa relação será apresentada a seguir.

### **5.2.4 Estudo Experimental 3**

O terceiro estudo experimental teve a intenção de examinar diferenças sobre a intenção de retaliação pós-insatisfação com o gerenciamento da reclamação (RPIGR) conforme a falha descrita no cenário tenha ocorrido com o entrevistado (1), com o entrevistado e com outras pessoas que estavam no restaurante (2) e somente com outras pessoas que estavam no restaurante (3). A predição era a de que em situações envolvendo o entrevistado e outras pessoas, a intenção de retaliação seria maior. Ainda, não haveria diferença significativa se a falha ocorreu com o entrevistado somente ou se ocorreu somente com outras pessoas. Tal relação pode ser representada como segue:

$$\text{Injustiça } c/ \text{ o entrevistado e } c/ \text{ outras pessoas} > \text{Injustiça } c/ \text{ o entrevistado} = \text{Injustiça } c/ \text{ outras pessoas}$$

Caso essa relação se confirme, estará atestando a presença da interação social, ou seja, que a percepção de justiça não é composta apenas individualmente, mas é aumentada quando outras pessoas também estiverem sendo injustiçadas. E não haverá diferença sobre a intenção de retaliação quando somente a pessoa estiver sendo injustiçada do que quando somente outras pessoas estiverem.

Conforme indicado no método, uma situação envolvendo uma falha e um gerenciamento da reclamação mal realizado foi descrita. Manipulações da percepção das três dimensões de justiça e da falha ocorrendo com o entrevistado versus com outras pessoas versus com os dois foram feitas num desenho experimental 2 (percepção da justiça distributiva: alta versus baixa) x 2 (percepção da justiça processual: alta versus baixa) x 2 (percepção da justiça interpessoal: alta versus baixa) x 3 (falha ocorrendo com o entrevistado versus com outras pessoas versus com o entrevistado e com outras pessoas). Ainda, foi incluída como covariante nesse terceiro experimento a autoconfiança, pois se buscou também avaliar se os entrevistados mais autoconfiantes tenderiam a retaliar quando injustiças ocorressem com outros clientes, como também consigo mesmo. Da mesma forma que anteriormente, inicialmente foi feita a análise da eficácia das manipulações.

Nesse experimento, participaram 72 (40 homes e 32 mulheres) estudantes de graduação em administração e matemática da PUCRS. Assim como no segundo experimento, foram feitos alguns testes para avaliar se haveriam diferenças na percepção de justiça por conta do curso de graduação dos entrevistados. Ao considerarmos o mesmo número de cenários para cada amostra, nenhuma diferença estatisticamente significativa foi encontrada.

#### 5.2.4.1 Verificação da Eficácia da Manipulação

A eficácia das manipulações das dimensões de justiça foram alcançadas. Os entrevistados que responderam ao cenário de alta justiça interpessoal ( $M_a = 4,01$  versus  $M_b = 3,04$ ;  $F = 9,05$ ;  $p < 0,000$ ) indicaram maior percepção de justiça nessa dimensão. O mesmo ocorreu com as demais dimensões de justiça (processual:  $M_a = 3,87$  versus  $M_b = 3,15$ ;  $F = 7,48$ ;  $p < 0,000$ ; e distributiva:  $M_a = 4,08$  versus  $M_b = 2,94$ ;  $F = 10,38$ ;  $p < 0,000$ ). Novamente a interação entre as dimensões de justiça foi altamente significativa ( $F = 51,423$ ;  $P < 0,000$ ).

#### 5.2.4.2 Resultados

Os resultados do terceiro experimento replicaram os resultados do segundo. As dimensões de justiça tiveram efeito significativo na intenção de retaliação, com destaque para o efeito da justiça interpessoal. A intenção de retaliação foi fortemente diferenciada conforme a percepção de justiça distributiva ( $M_b = 4,12$  versus  $M_a = 2,81$ ;  $F = 16,56$ ;  $p < 0,000$ ), justiça processual ( $M_b = 3,89$  versus  $M_a = 3,12$ ;  $F = 8,57$ ;  $p < 0,000$ ) e interpessoal ( $M_b = 4,38$  versus  $M_a = 2,67$ ;  $F = 22,30$ ;  $p < 0,000$ ).

Todavia, a intenção de retaliação não foi significativamente maior entre o grupo que a falha ocorreu com o entrevistado e com outras pessoas no restaurante ( $M = 3,60$ ), do que quando simplesmente ocorreu com o entrevistado ( $M = 3,47$ ) ou quando ocorreu somente com outras pessoas no restaurante ( $M = 3,42$ ,  $F = 1,13$ , NS), refutando parcialmente a hipótese de efeito da interação social na intenção de retaliação.

A parcialidade da refutação da hipótese de efeito da interação social deveu-se a não existência de diferença estatística na intenção de retaliação entre o grupo de respondentes que foram injustiçados e viram outras pessoas sendo injustiçadas e os grupos daqueles que somente foram injustiçados e daqueles que somente viram outras pessoas sendo injustiçadas. Ou seja, não houve diferença significativa em nenhum dos grupos experimentais de interação social. Caso houvesse total interação social, quando o problema ocorresse com o entrevistado e com outras pessoas, a intenção de retaliação seria maior do que quando ocorresse somente com algum deles.

Por outro lado, o fato de não existir diferença estatística entre os respondentes que o problema ocorreu somente com eles e aqueles que o problema ocorreu somente com outros clientes no mesmo estabelecimento indica que os consumidores acabam sendo influenciados por alguma injustiça ocorrida com outro consumidor por perto, e que quando a empresa atua de forma injusta contra um consumidor, ela pode esperar retaliação não somente do consumidor que foi tratado injustamente, mas dos demais consumidores que presenciaram a situação. A não existência de diferença estatística entre os grupos em que o problema ocorreu com o entrevistado e em que ocorreu com outras pessoas no estabelecimento confirma parcialmente, portanto, a hipótese de interação social.

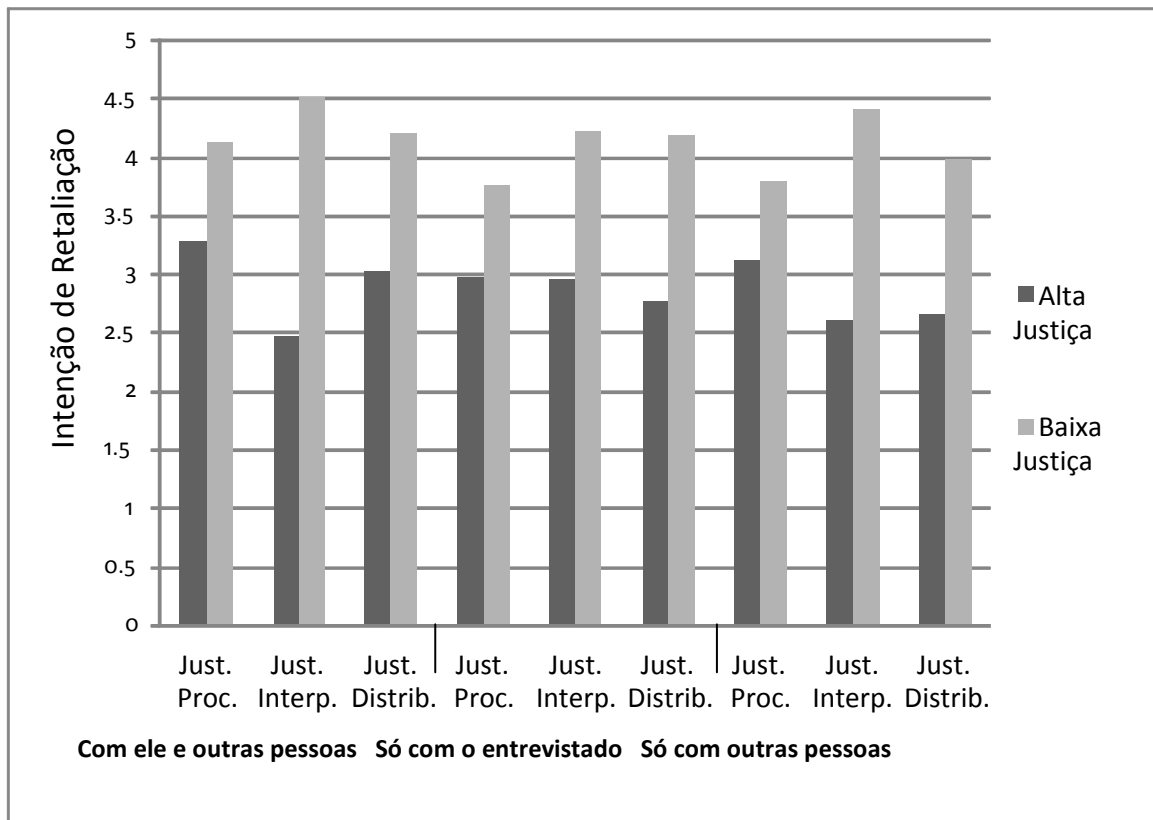
A figura 7 traz a intenção de retaliação conforme a percepção de justiça para os três grupos experimentais. Pode ser notado que as médias de intenção de retaliação não mudam muito conforme o grupo analisado, a falha ocorrendo com o entrevistado e com outras pessoas (três primeiras colunas), a falha ocorrendo somente com o entrevistado (quarta a sexta colunas) e só com outras pessoas no mesmo restaurante (sétima a nona coluna).

As diferenças entre as médias de cada percepção de justiça conforme o nível de interação social não foi estatisticamente significativa, reforçando que por um lado não existe diferença quando a falha ocorre com o consumidor ou com pessoas ao seu redor (provando que existe a interação social), mas que também não existe diferença na intenção de retaliação quando falha ocorre só com o consumidor *ou* só com outras pessoas do que quando ocorre com o consumidor *e* com outras pessoas ao redor (refutando a existência da interação social a



ponto de gerar maior intenção de retaliação por acumulação de efeitos da falha com o consumidor e com outras pessoas).

Figura 7: Interação da Justiça Processual x Justiça Interpessoal x Justiça Distributiva x Injustiça com o entrevistado versus com outras pessoas versus com ambos



A autoconfiança atuou como moderador significativo do efeito das percepções de justiça na intenção de retaliação. Para os consumidores que a empresa iniciou a recuperação, a autoconfiança moderou o impacto das três dimensões de justiça, de forma que, entre os mais autoconfiantes, o efeito da justiça interpessoal ( $\beta = -.60$ ,  $t = 8,96$ ,  $p < 0,00$ ), da justiça distributiva ( $\beta = -.68$ ,  $t = 9,54$ ,  $p < 0,00$ ) e da justiça processual ( $\beta = -.49$ ,  $t = 6,05$ ,  $p < 0,00$ ) foi maior do que entre os menos autoconfiantes (justiça interpessoal:  $\beta = -.42$ ,  $t = 4,89$ ,  $p < 0,01$ , distributiva:  $\beta = -.40$ ,  $t = 4,42$ ,  $p < 0,01$ , processual:  $\beta = -.23$ ,  $t = 2,41$ ,  $p < 0,01$ ). Esses resultados reforçam o efeito moderador da autoconfiança na relação entre as percepções sobre as dimensões de justiça e a intenção de retaliação.

Ainda, foram verificadas diferenças no efeito moderador entre os grupos experimentais formados pela interação social. Os resultados indicam que, entre aqueles que

apenas perceberam a injustiça ocorrer com outros consumidores, o efeito moderador da autoconfiança foi maior do que entre os demais grupos. Isso indica que para aqueles mais autoconfiantes, a intenção de retaliação quando problemas ocorrem com outros clientes tende a ser muito mais alta do que para aqueles menos autoconfiantes.

Para os demais grupos, o efeito moderador da autoconfiança também foi evidenciado, porém, numa intensidade menor do que para o grupo que percebeu a injustiça ocorrer com outros consumidores. Isto é, entre aqueles que sofreram a injustiça e aqueles que perceberam e sofreram não houve diferença na intensidade do efeito moderador da autoconfiança.

### **5.2.5 Discussão Geral dos Estudos Experimentais**

Os quatro estudos reportados tiveram como motivação fundamental entender os antecedentes do comportamento de retaliação dos antecedentes. Cada um deles foi construído com o objetivo de preencher as limitações do estudo anterior e fornecer uma composição de resultados mais completa possível. Assim, diversos achados relevantes foram encontrados confirmando (totalmente ou parcialmente) ou desconfirmado as hipóteses elaboradas na fundamentação teórica do presente trabalho.

Mais especificamente, o estudo qualitativo forneceu as bases para a realização do estudo experimental. Através dele, o instrumento de medida da intenção de retaliação pode ser adaptado, de forma que a escala de Huefner e Hunt (2002) não foi simplesmente aplicada, mas seus itens passaram por uma análise criteriosa, na qual algumas variáveis foram excluídas, outras foram adaptadas e algumas novas foram incluídas. Além disso, o estudo qualitativo permitiu com maior flexibilidade e profundidade entender o que acontece quando o consumidor age de forma retaliatória contra uma empresa. Através dele, pode-se classificar e diferenciar tipos e situações de retaliação, bem como analisar o papel dos antecedentes desse comportamento e em que condições o papel dos antecedentes é reforçado ou perde relevância.

Verificou-se, nessa etapa, que não só o nível de insatisfação ou as percepções de justiça influenciam a ação de retaliação, mas as características pessoais (p.ex., tendência por agressão deslocada), de personalidade (p.ex., autoconfiança) e as crenças dos indivíduos (p.ex., percepção de eficácia de mercado e de valência) desempenham um papel importante na transformação de energia negativa (insatisfação e injustiça) em ação de retaliação. Com base nessas evidências, as hipóteses de pesquisa foram reforçadas e partiu-se para a análise quantitativa através da aplicação dos estudos experimentais.

O primeiro estudo experimental teve como foco examinar as diferenças entre a intenção de retaliação pós-insatisfação inicial (RPII) e pós-insatisfação com o gerenciamento da reclamação (RPIGR), com o objetivo de testar as duas primeiras hipóteses de estudo, de que o nível de insatisfação teria efeito na intenção de retaliação (H1) e que em situações de insatisfação inicial, a intenção de retaliação à empresa seria menor do que em situações de insatisfação pós-gerenciamento da reclamação (H2). Ambas as hipóteses foram confirmadas. Além disso, o efeito moderador da autoconfiança (H8) e da tendência por agressão deslocada (H10) na relação entre nível de insatisfação e intenção de retaliação foi confirmado. Já o efeito moderador da eficácia de mercado (H13) e da valência (H15) não o foi. Por outro lado, foi verificado o efeito mediador da valência no impacto do nível de insatisfação na intenção de retaliação (que não havia sido hipotetizado nesse trabalho).

A forte confirmação da segunda hipótese de pesquisa exigiu que se investigasse mais a fundo as situações de retaliação pós-insatisfação com o gerenciamento da reclamação. O segundo estudo, portanto, manipulou as percepções sobre as dimensões de justiça (interpessoal, processual e distributiva) e a iniciativa da recuperação de serviços (se foi o cliente que reclamou ou a empresa que iniciou a recuperação da falha) com o objetivo de analisar as diferenças na intenção de retaliação conforme os grupos experimentais e as percepções de justiça de acordo com cada cenário.

Os resultados confirmaram fortemente as hipóteses 3, 4 e 5, referentes à influência da justiça interpessoal, distributiva e processual, respectivamente, na intenção de retaliação. Ainda, quando o cliente inicia o processo de recuperação, registrando uma reclamação, sua intenção de retaliação depois da reclamação ser mal resolvida será maior do que quando a empresa inicia o processo de gerenciamento da falha, verificando que existe algum problema, antes que o consumidor registre a queixa (H6). Esses achados adicionam conhecimento aos estudos sobre as dimensões de justiça, indicando que as percepções de justiça impactam não somente os julgamentos de satisfação e de confiança, mas também as intenções de retaliação e de vingança contra as empresas. Ainda, os resultados da interação das dimensões de justiça reforçam que não basta tratar um problema de forma parcial, mas que os esforços de recuperação de serviços das empresas devem ter como princípio o tratamento pessoal cortês, os procedimentos de recuperação adequados e o resultado do problema justo. Com isso, a intenção de retaliação dos clientes será pequena, mesmo que fatores moderadores instiguem tal comportamento.

Em relação aos fatores moderadores, o segundo estudo não encontrou efeito moderador (nem mediador) significativo da eficácia de mercado e da valência na relação entre as dimensões de justiça e a intenção de retaliação, refutando totalmente as hipóteses 14 e 16. Isso indica que as experiências passadas dos clientes com o mercado, suas crenças e atitudes sobre a honestidade e benevolência das empresas, e suas percepções de controle em compras e trocas pouco influenciam se as dimensões de justiça irão impactar a intenção de retaliação. Esse resultado reforça a importância do incidente que originou a percepção de justiça, pois quando o cliente se sentir injustiçado sobre ele, sua intenção de retaliação será alta, pouco importando suas crenças e experiências passadas com o mercado.

A autoconfiança foi confirmada como forte moderador da influência da percepção de justiça na intenção de retaliação, evidenciando que aqueles indivíduos retaliadores tendem a ser mais autoconfiantes e confirmando as hipóteses 9A, 9B e 9C. A não confirmação, no segundo experimento, do efeito moderador para o grupo que exerceu a reclamação não diminui o papel da autoconfiança, mas indica que nesses casos a percepção de injustiça será maior e levará com maior propensão à retaliação. Em todos os demais grupos formados pelos experimentos 1 e 3, o papel moderador da autoconfiança foi confirmado.

Da mesma forma, a tendência por agressão deslocada se mostrou como forte moderador (H11A, H11B, H11C). Quanto maior a tendência por agressão deslocada, menor o impacto das percepções de justiça na intenção de retaliação. Todavia, ao contrário da predição inicial, aqueles indivíduos com alta tendência por agressão deslocada tendem a não retaliar contra a empresa mesmo percebendo a justiça como baixa. A predição era que aqueles indivíduos com alta tendência por agressão deslocada tenderiam a retaliar mesmo percebendo a justiça como baixa, pois iriam deslocar uma raiva exterior para a empresa, a qual funcionaria como um liberador de uma raiva contida.

Esses resultados indicam que existe o deslocamento da agressão, mas que ele não ocorre de fora para a empresa, mas da empresa para fora, e que os consumidores tendem a transferir uma insatisfação com alguma empresa para outro foco não relacionado a ela. Isso reforça a importância das empresas como influenciadoras do bem-estar das pessoas, pois caso o cliente fique insatisfeito e tenda a deslocar a insatisfação, sua raiva pode ser transferida para outras pessoas (filho, mãe, pai, amigos, etc.) e gerar sentimentos negativos.

Apesar dos dois primeiros estudos proverem uma composição de achados consistente e explicar as condições em que a retaliação ocorre ou que as percepções de justiça levam à

ação retaliatória, faltava investigar um último antecedente hipotetizado (H12), a influência da interação social na retaliação, testada no terceiro estudo experimental.

Esses resultados reforçam a importância em considerar o impacto dos outros na intenção de retaliação dos clientes. Os indivíduos parecem usar comparações sociais ao reagir a percepções de justiça. Os resultados indicam que o efeito direto das dimensões de justiça não é qualificado pela interação entre percepção de injustiça com outros e com o indivíduo, isto é, a intenção de retaliação não é maior quando a injustiça ocorre com o indivíduo e com outras pessoas no estabelecimento. Todavia não existe diferença na intenção de retaliação entre a percepção de justiça que ocorre só com o indivíduo e que ocorre somente com outras pessoas. Isso indica que o consumidor irá retaliar da mesma forma quando receber uma injustiça ou quando percebê-la ocorrer com outras pessoas. Para as empresas, tratar um cliente injustamente irá gerar ações contra a empresa não somente deste cliente, mas de outros presentes no estabelecimento.

Os resultados acima destacados indicam através da análise cuidadosa as condições em que a retaliação do consumidor é mais provável ocorrer e complementam um ao outro na busca pela explicação de tal fenômeno. A tabela 4 mostra as hipóteses confirmadas (totalmente ou parcialmente) e rejeitadas no presente estudo.

Tabela 7 – Resumo das hipóteses de estudo e seus resultados

<b>Hipóteses</b>	<b>Experimento 1</b>	<b>Experimento 2</b>	<b>Experimento 3</b>
H <sub>1</sub> : <i>Em situações de insatisfação inicial, o nível de insatisfação terá impacto positivo na intenção de retaliação à empresa.</i>	Confirmada	-	-
H <sub>2</sub> : <i>Em situações de insatisfação inicial, a intenção de retaliação à empresa será menor do que em situações de insatisfação pós-gerenciamento da reclamação.</i>	Confirmada	-	-
H <sub>3</sub> : <i>Em situações de insatisfação pós-gerenciamento da reclamação, percepções de justiça interpessoal terão impacto positivo na intenção de retaliação à empresa.</i>	-	Confirmada	Confirmada
H <sub>4</sub> : <i>Em situações de insatisfação pós-gerenciamento da reclamação, percepções de justiça distributiva terão impacto positivo na intenção de retaliação à empresa.</i>	-	Confirmada	Confirmada
H <sub>5</sub> : <i>Em situações de insatisfação pós-gerenciamento da</i>	-	Confirmada	Confirmada

<i>reclamação, percepções justiça processual terão impacto positivo na intenção de retaliação à empresa.</i>			
<i>H<sub>6</sub>: Quando a empresa inicia o processo de recuperação, a intenção de retaliação será menor do que quando o consumidor inicia o processo de recuperação da falha (via reclamação).</i>	-	Confirmada	-
<i>H<sub>7</sub>: A autoconfiança do consumidor terá impacto positivo na intenção de retaliação à empresa.</i>	Não Confirmada	Não Confirmada	Não Confirmada
<i>H<sub>8</sub>: Quanto maior a autoconfiança do consumidor, maior a influência do nível de insatisfação inicial na retaliação do consumidor.</i>	Confirmada	-	-
<i>H<sub>9</sub>: Quanto maior a autoconfiança do consumidor, maior a influência das percepções de justiça interpessoal (H<sub>9A</sub>), distributiva (H<sub>9B</sub>) e processual (H<sub>9C</sub>) na retaliação do consumidor.</i>	-	Confirmada Parcialmente	Confirmada
<i>H<sub>10</sub>: Quanto maior a tendência à agressão deslocada, menor a influência do nível de insatisfação na retaliação do consumidor.</i>	Confirmada	-	-
<i>H<sub>11</sub>: Quanto maior a tendência à agressão deslocada, menor a influência das percepções de justiça interpessoal (H<sub>11A</sub>), distributiva (H<sub>11B</sub>) e processual (H<sub>11C</sub>) na retaliação do consumidor.</i>	-	Confirmada	-
<i>H<sub>12</sub>: Quando a situação de insatisfação pós-gerenciamento de reclamação for vivenciada pelo indivíduo e também por outros clientes, as percepções de justiça interpessoal (H<sub>12A</sub>), distributiva (H<sub>12B</sub>) e processual (H<sub>12C</sub>) terão maior influência.</i>	-	-	Confirmada Parcialmente
<i>H<sub>13</sub>: Quanto maior a percepção de Eficácia de mercado, maior a influência do nível de insatisfação inicial na retaliação do consumidor.</i>	Não Confirmada	-	-
<i>H<sub>14</sub>: Quanto maior a percepção de Eficácia de mercado, maior a influência das percepções de justiça interpessoal(H<sub>14A</sub>), distributiva (H<sub>14B</sub>) e processual (H<sub>14C</sub>) na retaliação do consumidor.</i>	-	Não Confirmada	-
<i>H<sub>15</sub>: Quanto maior a percepção de Valência, maior a influência do nível de insatisfação inicial na retaliação do consumidor.</i>	Não Confirmada	-	-
<i>H<sub>16</sub>: Quanto maior a percepção de Valência, maior a influência das percepções de justiça interpessoal (H<sub>16A</sub>), distributiva (H<sub>16B</sub>) e processual (H<sub>16C</sub>) na retaliação do consumidor.</i>	-	Não Confirmada	-

Em resumo, os resultados confirmam (totalmente ou parcialmente) as hipóteses do efeito direto do nível de insatisfação e das percepções de justiça na intenção de retaliação, bem como a influência social e os efeitos moderadores da autoconfiança e da tendência por agressão deslocada no impacto das percepções de justiça na intenção de retaliação. Em contrapartida, o efeito moderador da valência e da eficácia de mercado foram desconfirmados. A seguir, algumas coconsiderações finais a respeito desses achados são realizadas.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conforme colocado na justificativa do trabalho, é de importância acadêmica e gerencial entender o que leva o consumidor a exercer comportamento de retaliação. Da perspectiva prática, as empresas precisam conhecer em que condições e o que leva o cliente a provocar algum prejuízo contra a parte que o lesou como forma de se sentir menos injustiçado. Da perspectiva acadêmica, pesquisadores devem descobrir e examinar o impacto dos antecedentes no comportamento de retaliação, um fenômeno pouco estudado na academia. Com essas implicações em mente, os quatro estudos reportados aqui fornecem uma clara figura sobre quando, como e porque o cliente age para se vingar quando percebem alguma injustiça numa troca com uma empresa.

Um comentário importante a ser feito é que pesquisadores em comportamento social (focados em determinantes mais externos do comportamento) e pesquisadores em personalidade (focados em determinantes internos do comportamento) ambos estudam e buscam explicar o comportamento das pessoas. Todavia, se considerarmos a forma pura de cada abordagem, verificaremos quão estranhos um ao outro esses pesquisadores são. Para o pesquisador de influências sociais, diferenças entre pessoas representam vieses. Colocar participantes de estudos aleatoriamente em diferentes condições em um experimento é a principal forma de anular esses distúrbios. Em contrapartida, para o pesquisador de personalidade, diferenças entre pessoas são de grande interesse. Focados em traços pessoais, tais acadêmicos enxergam diferenças situacionais como fonte de informação indesejada. Diferenças em comportamento causadas por diferentes contextos podem obscurecer as disposições dos indivíduos. Em benefício de um maior conhecimento e de uma explicação mais apurada, muitos pesquisadores buscam ambas as abordagens simultaneamente. Ao invés de comparar em situações supercontroladas os efeitos de variáveis situacionais e de personalidade, para ver qual delas explica melhor o comportamento, esses pesquisadores tentam ver como ambas interagem. Eles estão interessados em como mudanças em situações afetam comportamento, mas só para algumas pessoas, ou como algumas pessoas se comportam de determinada maneira, mas apenas em algumas situações. O presente estudo tenta fazer essa ligação e analisar os efeitos de ambas a pessoa e a situação em comportamentos humanos.



Variáveis situacionais (i.e., dimensões de justiça) têm sido importantes em determinar as ações de retaliação na literatura organizacional. Todavia, um debate histórico existe sobre a extensão a que comportamentos são determinados situacionalmente ou são mais amplos e ocorrem conforme certas variáveis individuais e particulares do indivíduo que exerce tal comportamento. Teóricos da personalidade (p.ex., Allport, 1931; Caprara e Cervone, 2000) argumentam que as pessoas são predispostas a determinados comportamentos e que tais predisposições são relativamente estáveis no tempo.

O presente estudo encontrou suporte para as duas perspectivas, a situacional, através do impacto do nível de insatisfação e das dimensões de justiça na intenção de retaliação, e a da personalidade, através do papel de diferentes moderadores que influenciam e ajudam a explicar o comportamento dos consumidores. De modo geral, indivíduos que são mais autoconfiantes percebem ter as habilidades necessárias para executar determinado curso de ação (mesmo que não tenham tal habilidade) e não tendem a deslocar uma agressão. Portanto, esses indivíduos tendem a buscar uma reparação com as “próprias mãos” com maior intensidade do que indivíduos que se consideram incapazes.

Olhamos para a realidade como por um buraco na fechadura, atendendo a uma mera fração da informação disponível. A percepção é por si só potencialmente viesada. Construimos os eventos e dinâmicas no mundo em que vivemos. As percepções e construções influenciam nossas decisões, e, finalmente, o nosso comportamento, o qual evoca respostas de outras pessoas que afetam as nossas percepções. Nesse conjunto de interações, olhar para uma única dimensão da tríade personalidade-situação-contexto formaria uma visão desfocada. Apesar de ser metodologicamente desafiadora, foi buscada no presente estudo a visão global do fenômeno da retaliação, observando seus diferentes determinantes e potencializadores.

Este trabalho procura trazer não só uma contribuição teórica para aqueles que lidam com o comportamento do consumidor, mas também uma contribuição prática para aqueles que, dentro das empresas, procuram estabelecer uma filosofia realmente voltada ao consumidor, entendendo que o trabalho do profissional de marketing não termina quando o produto é comprado, mas continua durante o período pós-compra, no qual se torna importante o monitoramento de todo o elenco de caminhos que estará à disposição do consumidor, caso seja experimentado algum sentimento de insatisfação com o produto ou serviço. Os fatores do comportamento de retaliação dos clientes são relevantes às empresas, pois podem ser utilizados estrategicamente para diminuir o número de clientes retaliadores e amenizar, assim, os malefícios oriundos desse comportamento. Além disso, o alto efeito moderador da

autoconfiança e da tendência por agressão deslocada na intenção de retaliação revela que a empresa ao enfrentar alguma retaliação do consumidor está lidando com clientes mais autoconfiantes, que percebem suas ações, como consumidores, como mais bem sucedidas e que não costumam deslocar uma injustiça percebida, mas dar o troco contra a parte que lhes causou o transtorno – a empresa em questão.

Essa informação revela a necessidade da empresa em projetar estratégias de recuperação de serviços que satisfaçam clientes mais autoconfiantes e que têm, portanto, maior certeza sobre suas convicções. Um cliente não retalia contra a empresa simplesmente porque está insatisfeito; ele retalia porque acredita em sua capacidade de obter uma resposta satisfatória da empresa e, também, porque ele não costuma redirecionar sua raiva para outra direção. Ainda, isso indica que a empresa deve ser pró-ativa na busca de uma avaliação sobre o serviço prestado. Por exemplo, não basta deixar na mesa do restaurante, à disposição do cliente, um formulário de avaliação do serviço. O garçom ou o gerente deve explicar que a avaliação é importante e diretamente pedir para que o formulário seja preenchido ou a queixa expressada. Isso automaticamente servirá a diminuir o número de clientes retaliadores, bem como, a aumentar a percepção de justiça dos consumidores sobre as ações da empresa.

Os achados do presente trabalho abrem caminho para outras investigações no campo do comportamento de retaliação. Mais especificamente, outros experimentos poderiam testar o papel da atribuição de culpa na intenção de retaliação. Quando o cliente atribui a culpa do problema à empresa, sua intenção de retaliação deve ser bem maior do que quando a empresa não é diretamente culpada. Ainda, quando a falha tem repercussões mais negativas ao cliente (p.ex., ausência numa reunião importante devido ao atraso de um voo) do que quando a falha tem conseqüências não tão drásticas (p.ex., perda de um dia de férias devido ao atraso de um voo). Por fim, poder-se-ia verificar num mesmo experimento se diferentes níveis de adequação do gerenciamento da reclamação e níveis de insatisfação inicial gerariam maior (ou menor) intenção de retaliação. Uma reclamação mal resolvida de uma falha pouco grave poderia gerar maior (ou menor) intenção de retaliação do que uma insatisfação inicial simplesmente elevada. Diversos outros experimentos poderiam ser testados com o objetivo de cercar os fatores que instigam o comportamento de retaliação dos clientes.

Outra variável importante seria a influência das emoções na predição da retaliação. Pesquisas anteriores têm demonstrado que as emoções desempenham um papel importante nas experiências de injustiça (e.g., Folger, 1986; Sheppard, Lewicki e Minton, 1992; Smith, Haynes, Lazarus e Pope, 1993).

Embora as emoções sejam bastante discutidas dentro da teoria das justiça, elas são pouco pesquisadas (Weiss, Suckow e Cropanzano, 1999). Isso, na visão de Barclay, Skarlicki e Pugh (2005), é surpreendente, pois (a) as emoções são parte importante de qualquer relação social, principalmente quando problemas ocorrem nessas situações (Fineman, 1993; Morris e Keltner, 2000) e (b) existe uma forte associação teórica entre as percepções de (in)justiça e as emoções (Weiss et al., 1999). A raiva e o ressentimento associados a percepções de procedimentos injustos podem energizar os indivíduos a engajar em retaliação (Skarlicki e Folger, 1997). Seria relevante que estudos futuros avaliassem o papel das emoções e da atribuição no modelo de antecedentes da retaliação.

Ainda, seria interessante aplicar um estudo de campo para avaliar situações reais de retaliação e comparar os achados aqui encontrados. Tal estudo envolveria uma série de dificuldades, visto que a retaliação não é um fenômeno corriqueiro. Todavia, proveria uma complementação relevante às limitações que a pesquisa experimental traz.

Sugere-se, também, que futuras pesquisas no campo da retaliação de consumo investiguem mais a fundo os diferentes comportamentos de retaliação do consumidor. O presente trabalho verificou que a retaliação pode ser realizada de múltiplas maneiras e com diferentes intensidades. Seria relevante que futuras pesquisas investigassem antecedentes específicos para possíveis fatores ou grupos de comportamentos de retaliação. Ainda, estudos posteriores poderiam considerar pesos diferentes para determinados comportamentos de retaliação mais extremos e com maior carga emocional envolvida.

As contribuições trazidas por este estudo devem ser ponderadas pelas limitações que o cercaram. A primeira limitação refere-se à amostra utilizada, não probabilística e composta por estudantes. Sob esta perspectiva, a generalização dos resultados é fortemente limitada. Notadamente, a aplicação de experimentos com estudantes e com a manipulação das variáveis estudadas, permitiu o teste das associações causais entre o nível de insatisfação e as intenções de ações pós-insatisfação neste trabalho. Isto foi possível pelo fato de que, em geral, os experimentos produzem uma maior validade interna ao se eliminar os efeitos de variáveis externas que poderiam confundir ou obscurecer os relacionamentos estudados, permitindo concluir que o fenômeno observado é realmente devido à manipulação das variáveis (Churchill, 1999). Entretanto, o estudo experimental carrega certo grau de artificialidade e, embora os cenários utilizados tenham sido produzidos com o objetivo de gerar estímulos fidedignos e representar ambientes de falhas em encontros de serviço o mais próximo possível da realidade, as situações descritas eram hipotéticas e os entrevistados podem não exercer o

mesmo comportamento no caso de experiências reais de consumo. Dessa forma, sugere-se a aplicação de um estudo não-experimental (*survey* ou longitudinal) como forma de complementação do presente trabalho.

Outra limitação refere-se à especificidade do cenário utilizado, envolvendo falhas num restaurante. A fim de se testar a estabilidade do modelo construído, sugere-se a aplicação da pesquisa em outros setores. Por fim, seria interessante que estudos posteriores ampliassem o número amostral (principalmente do terceiro experimento aqui reportado) para confirmar se, com o aumento amostral, as diferenças de médias entre os grupos experimentais não se tornam significativas estatisticamente.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D.; KUMAR, V.; DAY, G. (2001). **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas.

ADAMS, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In: L. Berkowitz (Ed.), **Advances in experimental social psychology** (Vol.2). New York: Academic Press.

ADELMAN, P. K. (1987). Occupational Complexity, Control and Personal Income: Their Relation to Psychological Well-Being in Men and Women. **Journal of Applied Psychology**, 72, p.529-37.

AIKEN, L. S.; WEST, S. G. (1991). **Multiple Regression: Testing and interpreting interactions**. Thousand Oaks: Sage.

ALLISON, N. K. (1978). A Psychometric Development of a Test for Consumer Alienation from the Marketplace. **Journal of Marketing Research**, p. 565-75.

ALLPORT, G. W. (1931). What is a trait of personality? **Journal of Abnormal and Social Psychology**, 25, p.368-372.

ALLRED, K. G. (1999). Anger and retaliation: Toward an understanding of impassioned conflict in organizations. In: R. J. Bies; R. J. Lewicki; B. H. Sheppard (eds.), **Research on negotiations in organizations** (p. 27–58). Greenwich, CT: JAI Press.

ALLRED, K. G. (2000). Anger and retaliation in conflict: The role of attribution. In: M. Deutsch; P. T. Coleman (eds.), **The handbook of conflict resolution: Theory and practice** (p. 236–255). San Francisco: Jossey- Bass.

AMBROSE, M. L.; HARLAND, L. K.; KULIK, C. (1991). Influence of social comparisons on perceptions of organizational fairness. **Journal of Applied Psychology**, 76, 239–246.

AMBROSE, M. L.; KULIK, C. T. (1989). The influence of social comparisons on perceptions of procedural fairness. **Journal of Business and Psychology**, 4, 129–138.

ANDERSON, C. A.; BUSHMAN, B. J. (2002). Human aggression. **Annual Review of Psychology**, 53, p.27–51.

ANDREASEN, A. R.; BEST, A. (1977). Consumers complain, does business respond. **Harvard Business Review**, 55 (4), p. 93-101.

AQUINO, K. (1995) Relationships among pay inequity, perceptions of procedural justice, and organizational citizenship. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 8, p.21-33.

BABIN, B. J.; GRIFFIN, M. (1998). The Nature of Satisfaction: An Updated Examination and Analysis. **Journal of Business Research**, 41 (2), p.127-136.

- BAILEY, K.D. (1994). **Methods in Social Research**, 4<sup>th</sup> ed. New York: The Free Press.
- BARCLAY, L. J.; SKARLICKI, D. P.; PUGH, S. D. (2005). Exploring the role of emotions in injustice perceptions and retaliation. **Journal of Applied Psychology**, 90 (4), p.629-643.
- BARDIN, L. (1977). **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Edições 70.
- BARKSDALE, H. C.; DARDEN, W. R. (1972). Consumer Attitudes Toward Marketing and Consumerism. **Journal of Marketing**, 36 (October), p. 28-35.
- BARON, R. M.; KENNY, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**, 51, 1173-1182.
- BARRECA, R. (1995). **Sweet revenge: The wicked delights of getting even**. New York: Harmony Books.
- BATESON, J.E.G.; HUI, M.K. (1992). The Ecological Validity of Photographic Slides and Videotapes in Simulating the Service Setting, **Journal of Consumer Research**, 19 (September), p. 271-80.
- BAUDRILLARD, J. (1983). **In the shadow of the silent majorities or, the end of the social and other essays**. New York: Semiotext(e).
- BAUER, M.W. (2002). Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: M. Bauer; G. Gaskell (Eds.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, p. 189-217.
- BEARDEN, W. O.; HARDESTY, D.; ROSE, R. (2001, Jun.). Consumer Self-Confidence: Refinements In Conceptualization and Measurement. **Journal of Consumer Research**, 28 (1).
- BETTMAN, J. R.; JOHNSON, E. J.; PAYNE, J.W. (1991). Consumer decision making. In: Robertson, T. S.; H. H. Kassirjian (Eds.), **Handbook of consumer behavior** (p. 50-84). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- BIES, R. J.; MOAG, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria for fairness. In: B. H. Sheppard (ed.), **Research on negotiation in organizations** (p. 43–55). Greenwich, CT: JAI Press.
- BIES, R. J., & TRIPP, T. M. (1998). Revenge in organizations: the good, the bad, and the ugly. In R. W. Gri.n, A. O’Leary-Kelly, & J. Collins (eds.), **Dysfunctional behavior in organizations. Non-violent dysfunctional behavior, Monographs in organizational behavior and industrial relations** (pp. 49–67). Greenwich, CT: JAI Press.

BIES, R. J.; TRIPP, T. M. (1996). Beyond distrust: “Getting even” and the need for revenge. In: R. M. Kramer, T. Tyler (eds.), **Trust and organizations** (p. 246–260). Thousand Oaks, CA: Sage.

BIES, R. J.; TRIPP, T. M. (2002). “Hot flashes, open wounds”: Injustice and the tyranny of its emotions. In: S. W. Gilliland; D. D. Steiner; D. P. Skarlicki (Eds.), **Emerging perspectives on managing organizational justice** (p. 203–224). Greenwich, CT: Information Age.

BIES, R.J.; TRIPP, T.M. (2005). The Study of Revenge in the Workplace: Conceptual, Ideological, and Empirical Issues. In: S. Fox & P. Spector (eds.), **Counterproductive Workplace Behavior: An Integration of Both Actor and Recipient Perspectives on Causes and Consequences**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

BLATTBERG, R. C.; DEIGHTON, J. (1991). Interactive marketing: exploiting the age of addressability. **Sloan Management Review**, 33 (1), p. 5-14.

BLODGETT, J.G.; ANDERSON, R.D. (2000). A Bayesian network model of the consumer complaint process, **Journal of Services Research**, 2 (4), p.321-38.

BLODGETT, J.G.; GRANBOIS, D.H.; WALTERS, R.G. (1993). The Effects of Perceived Justice on Complainants’ Negative Word-of-Mouth Behavior and Repatronage Intentions, **Journal of Retailing**, 69 (4), p.399-427.

BLODGETT, J.G.; HILL, D.J.; TAX, S.S. (1997). The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice on Postcomplaint Behavior, **Journal of Retailing**, 73 (2), p.185-210.

BOOTE, J. (1998). Towards a Comprehensive Taxonomy and Model of Consumer Complaining Behaviour. **Journal of Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior**, 11, p. 140-150.

BOUGIE, R.; PIETERS, R.; ZEELENBERG, M. (2003). Angry Customers Don't Come Back, They Get Back: The Experience and Behavioral Implications of Anger and Dissatisfaction in Services. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 31 (4), p.377-393.

CAPRARA, G. V.; CERVONE, D. (2000). **Personality: Determinants, dynamics, and potentials**. New York: Cambridge University Press.

CHEBAT, J.-C.; DAVIDOW, M.; CODJOVI, I. (2005). Silent Voices: Why Some Dissatisfied Consumers Fail to Complain. **Journal of Service Research**, 7 (4), p.328-42.

CHURCHILL, G. **Marketing Research**. Orlando: Fryden Press, 1999.

CHURCHILL JR., G.; IACOBICCI, D. (2002). **Marketing Research: Methodological Foundations**. Mason, Ohio: South-Western.

CLEMMER, E.C. (1988). The Role of Fairness in Customer Satisfaction with Services, **Doctoral Dissertation**, University of Maryland.

COHEN, J.; COHEN, P. (1983). **Applied multiple regression~correlation analysis for the behavioral sciences** (2nd ed.). Hillsdale, N J: Erlbaum.

COLQUITT, J. A. (2004). Does the Justice of the One Interact with the Justice of the Many? Reactions to Procedural Justice in Teams. **Journal of Applied Psychology**, 89, p.633–646.

COLQUITT, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. **Journal of Applied Psychology**, 86, p.386–400.

COLQUITT, J. A.; CONLON, D. E.; WESSON, M. J.; PORTER, C. O. L. H.; NG, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. **Journal of Applied Psychology**, 86, p.425–445.

COMPEAU, L. D. (2003). Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research. **Journal of Marketing Research**, 40, p.244-245.

CROSBY, F. (1984). Relative deprivation in organizational settings. In Staw; Cummings (Eds.), **Research in organizational behavior** (v. 6, p.51–93). Greenwich: JAI Press.

CROPANZANO, R.; FOLGER, R. (1989). Referent cognitions and task decision autonomy: Beyond equity theory. **Journal of Applied Psychology**, 74, p.293-299.

DAVIDOW, M. (2003). Organizational responses to customer complaints: what works and what doesn't. **Journal of Service Research**, 5, p.225-250.

DAY, R. L.; LANDON, E. L. (1977). Toward a Theory of Consumer Complaining Behavior. In: WOODSIDE, A.; SHETH, J.; BENETT, P. **Consumer and Industrial Buying Behavior**. (p. 425-37) New York: North-Holland.

DEMORE, S. W.; FISHER, J. D.; BARON, R. M. (1988). The equity-control model as a predictor of vandalism among college students. **Journal of Applied Social Psychology**, 18, p.80-91.

DENSON, T.; PEDERSEN, W.; MILLER, N. (2006). The Displaced Aggression Questionnaire. **Journal of Personality & Social Psychology**, 90 (6), p.1032-51.

DICKIE, G. (1997). **Introduction to Aesthetics: An analytic approach**. New York: Oxford University Press.

DILLON, W.; MADDEN, T.J.; FIRTLE, N.H. (1994). **Marketing Research in a Marketing Environment**. Homewood, IL: Irwin.



EDVARDSSON, B.; ROOS, I. (2001). Critical incident techniques Towards a framework for analyzing the criticality of critical incidents. **International Journal of Service Industry Management**, 12 (3), p.251-268.

EDVARDSSON, B.; STRANDVIK, T. (1998). Criticality of critical incidents in customer relationships, **Proceedings of Workshop on Quality Management in Services VIII**, Catholic University of Eichstätt, Ingolstadt, Germany, Vol. 1 pp.15-32.

ESPARTEL, L. B. ; SAMPAIO, C. H.; PERIN, M. G. (2004). Autoconfiança do Consumidor: a Validação de uma Escala. In: **EMA**, 2004, Porto Alegre.

EVARD, Y. (1993). **A Satisfação dos Consumidores: A Situação das Pesquisas**. Working Paper.

FEHR, E.; GÄCHTER S. (2000). Fairness and Retaliation – The Economics of Reciprocity, **Journal of Economic Perspectives**, 14, p.159-181.

FERNANDES, D. V. D. H.; SANTOS, C. P. (2007). Consumer Complaining Behavior in Developing Countries: The Case of Brazil, **Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complining Behavior**, 20, p.88-109.

FINEMAN, S. (1993). **Emotion in organisations**. London: Sage.

FLANAGAN, J. C. (1973). A técnica do incidente crítico. **Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada**, 25 (2), p. 99-141.

FOLGER, R. (1987). Distributive and procedural justice in the workplace. **Social Justice Research**, 1, p.143-159.

FOLGER, R. (1986). Rethinking equity theory: A referent cognitions model. In: H. W. Bierhoff, R. L. Cohen, & J. Greenberg (eds.), **Justice in social relations** (p.145–162). New York: Plenum Press.

FOLGER, R. (1993). Reactions to mistreatment at work. In: K. Murnighan (ed.), **Social psychology in organizations: Advances in theory and research** (p. 161-183), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

FOLGER, R.; BARON, R.A. (1996). Violence and hostility at work: A model of reactions to perceived injustice. In: G. R. VandenBos; E. Bulatao (eds.), **Violence on the job: Identifying risks and developing solutions** (p. 51-85). Washington, DC: American Psychological Association.

FOLGER, R.; CROPANZANO, R. (1998). **Organizational justice and human resource management**. Thousand Oaks, CA: Sage.

FOLGER, R.; CROPANZANO, R. (2001). Fairness theory: Justice as accountability. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), **Advances in organizational justice** (pp. 1–55). Stanford, CA: Stanford University Press.

FOLGER, R.; KONOVSKY, M. A. (1989). Effects of procedural justice, distributive justice, and reactions to pay raise decisions. **Academy of Management Journal**, 32, p. 115-130.

FORNELL, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. **Journal of Marketing**, 56 (1), p.6-21.

FORNELL, C.; JOHNSON, M.; ANDERSON, E.; CHA, J.; BRYANT, B. (1996). The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings. **Journal of Marketing**, 60 (October), p. 7-18.

FORNELL, C.; LARCKER, D. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. **Journal of Marketing Research**, 18, p.39-50.

FRIESTAD, M.; WRIGHT, P. (1994). The Persuasion Knowledge Model: How People Cope with Persuasion Attempts. **Journal of Consumer Research**, 21, p.1-31.

FROMM, E. (1973). **The anatomy of human destructiveness**. New York: Holt, Rinehart & Winston.

GASKI, J.; ETZEL, M. (1986). The index of consumer sentiment toward Marketing. **Journal of Marketing**, 50, p.71-81.

GOODWIN, C.; ROSS, I. (1992). Consumer Responses to Service Failures: Influence of Procedural and Interactional Fairness Perceptions, **Journal of Business Research**, 25, p.149-163.

GORDEN, R. L. (1975). **Interviewing: Strategy, Techniques, and Tactics**. Homewood: The Dorsey Press.

GREENBERG, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: the hidden costs of pay cuts. **Journal of Applied Psychology**, 75, P.561–568.

GREENBERG, J.; ALGE, B.J. (1998). Aggressive reactions to workplace injustice, in dysfunctional behavior in organizations: violent and deviant behavior. In: Griffin, R.W. (ed), **Monographs in Organizational Behavior and Industrial Relations**, JAI Press, Stamford, CT, p.83–117.

GREENBERG, J.; SCOTT, K. (1996). Why do employees bite the hand that feeds them? Employee theft as a social exchange process. In: B.M. Staw; L.L. Cummings (Eds.) **Research in Organizational Behavior** (Vol. 18, pp. 111-155). Greenwich, CT: JAI Press.

GRIENBERGER, I. V.; RUTTE, C. G.; VAN KNIPPENBERG, A. F. M. (1997). Influence of social comparisons of outcomes and procedures on fairness judgments. **Journal of Applied Psychology**, 82, 913–919.

HALSTEAD, D. (1989). Expectations and disconfirmation beliefs as predictors of consumer satisfaction, repurchase intention, and complaint behavior. **Journal of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction and Complaining Behavior**, 2, p.17-21.

HARARI, O. (1992). Thank Heaven for Complainers. **Management Review**, 81 (1), p.59-60.

HAUSER, J. R.; WERNERFELT, B. (1990). An Evaluation Cost Model of Consideration Sets. **Journal of Consumer Research**, 16, p.393-408.

HAVLENA, W. J.; HOLBROOK, M. B. (1986). The Varieties of Consumption Experience: Comparing Two Typologies of Emotion in Consumer Behavior. **Journal of Consumer Research**, 13 (December), p.394-404.

HIRSCHMAN, A. (1970). **Exit, Voice and Loyalty**. Cambridge, MA: Harvard University Press.

HOLLINGER, R. C.; CLARK, J. P. (1983). **Theft by employees**. Lexington: Lexington Books.

HOMANS, G. C. (1961). **Social behavior: Its elementary forms**. New York: Harcourt, Brace & World.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. S. (2001). Dicionário **Houaiss** da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Instituto Antonio **Houaiss** e Objetiva.

HUEFNER, J. C.; HUNT, H. K. (1994). Broadening the concept of entrepreneurship: Comparing business and consumer entrepreneurs. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 18 (3), 61-75.

HUEFNER, J. C.; HUNT, K. H. (2000). Consumer retaliation as a response to dissatisfaction. **Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior**, 13, p.61-82.

HUEFNER, J. C.; PARRY, B. L.; PAYNE, C. R.; OTTO, S. D.; HUFF, S. C.; SWENSON, M. J.; et al. (2002). Consumer retaliation: Confirmation and extension. **Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior**, 15, p.114-127.

HUNT, H. K. (1977). Consumer Satisfaction/Dissatisfaction: Overview and Research Directions. In: Keith Hunt (ed.) **Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction** (p.455-488). Cambridge, MA: Marketing Science Institute.

IACOBUCCI, D.; OSTRÖM, A. (1996). Commercial and interpersonal relationships: Using the structure of interpersonal relationships to understand individual-to-individual, individual-to-firm, and firm-to-firm relationships in commerce. **International Journal of Research in Marketing**, 13, 53-72.

JACOBY, S. (1983). **Wild justice: The evolution of revenge**. New York: Harper & Row.

JAWAHAR, I. M. (2002). A model of organizational justice and workplace aggression. **Journal of Management**, 26 p.811-834.

JOHNSON, M. D.; AUH, S. (1998). Customer Satisfaction, Loyalty, and the Trust Environment. **Advances in Consumer Research**, 25, p.15-20.

KACHADOURIAN, L. K.; FINCHAM, F.; DAVILA (2005). Attitudinal ambivalence, rumination, and forgiveness of partner transgressions in marriage. **Personality and Social Psychology Bulletin**, 31, p.334–342.

KELSEN, H. (1943). **Society and nature: A sociological inquiry**. London: Kegan Paul, Trench, Trubner & Co.

KERLINGER, F. N. (1979). **Enfoque Conceptual de la Investigación del Comportamiento**. México, D.F.: McGraw-Hill.

KOHUT, H. (1972). Thoughts on narcissism and narcissistic rage. **The Psychoanalytic Study of the Child**, 27, p. 360–400.

KOTLER, P. (2000). **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall.

KRAY, L.; LIND, A. (2002). The injustices of others: Social reports and the integration of others' experiences in organizational justice judgments. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 89, p. 906–924

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

LAZARUS, R. S.; FOLKMAN, S. (1984). **Stress, Appraisal, and Coping**, New York: Springer.

LEVENTHAL, G. S.; KARUZA, J.; FRY, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In G. Mikula (Ed.), **Justice and social interaction** (p.167-218). New York: Springer-Verlag.

LEVESQUE, T. J.; MCDOUGALL, G. H. (2000). Service Problems and Recovery Strategies: An Experiment. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, 17 (1), p.20-38.

- LEVINE, E.L.; ASH, R.A.; HALL, H.; SISTRUNK, F. (1983). Evaluation of job analysis methods by experienced job analysts. **Academy of Management Journal**, 26, p.339-348.
- LIAO, H. (2007). Do it right this time: the role of employee recovery in customer-perceived justice and loyalty after service failures. **Journal of Applied Psychology**, 92 (2), p.475-489.
- LIND, E. A.; KRAY, L.; THOMPSON, L. (1998). The social construction of injustice: Fairness judgments in response to own and others' unfair treatment by authorities. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 75, 1–22.
- MADDOX, R. N. (1981). Two-factor Theory and Consumer Satisfaction: Replication and Extension. **Journal of Consumer Research**, 8 (1), p.97-103.
- MALHOTRA, N. K. (2001). **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 3ª ed.
- MANDLER, G (1982). The structure of value: accounting for taste. In: Clark, M.S; Fiske, S.T (eds.). **Affect and Cognition: the 17th Annual Carnegie Symposium**, Erlbaum, Hillsdale, NJ, p.6-33.
- MCLEAN-PARKS, J. M. (1997). The fourth arm of justice: the art and science of revenge. In.: R. J. Lewicki; R.J. Bies; B. H. Sheppard (eds.), **Research on negotiation in organizations** (p. 113–144). Greenwich, CT: JAI Press.
- MENDONÇA, H.; TAMAYO, A. (2004). Percepção de justiça e reações retaliatórias nas organizações: análise empírica de um modelo atitudinal. **Revista de Administração Contemporânea**.8 (2), p. 117-135.
- MICHENER, H. A. ; DELAMATER, J. D.; MYERS, D. J. (2004). **Social Psychology**, Fifth edition, Canada: Wadsworth.
- MICHON, R.; CHEBAT, J.; TURLEY, L. (2005). Mall atmospherics: the interaction effects of the mall environment on shopping behavior. **Journal of Business Research**, 58, 576-583.
- MILLER, N.; PEDERSEN, W. C.; EARLEYWINE, M.; POLLOCK, V. E. (2003). A theoretical model of triggered displaced aggression. **Personality and Social Psychology Review**, 7, p.75–97.
- MOORMAN, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? **Journal of Applied Psychology**, 76, p.845-855.
- MOORTHY, S.; RATCHFORD, B. T.; TALUKDAR, B. (1997). Consumer Information Search Revisited: Theory and Empirical Analysis. **Journal of Consumer Research**, 23, p. 263-277.

- MORRIS, M. W.; KELTNER, D. (2000). How emotions work: An analysis of the social functions of emotional expression in negotiations. In B. M. Staw; R. I. Sutton, **Research in organizational behavior** (p.1–50). Greenwich, CT: JAI Press.
- MOSSMAN, B. M.; ZILLER, R. C. (1968). Self-Esteem and Consistency of Social Behavior. **Journal of Abnormal Psychology**, 73 (4), p. 363-367.
- NEUMAN, J. H.; BARON, R. A. (1997). Aggression in the workplace. In: R. A. Giacalone, & J. Greenberg (Eds.), **Antisocial behavior in organizations** (pp. 37–67). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- NIJSSEN, E.; SINGH, J.; SIRDESHMUKH, D.; HOLZMUELLER, H. (2003). Towards a Dispositional Approach for investigating Industrial Context Effects in Consumer-Firm Relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 31 (1), p.46-60.
- NYER, P. U. (2000). An investigation into whether complaining can cause increased consumer satisfaction. **Journal of Consumer Marketing**, 17 (1), p.9-20.
- O'LEARY-KELLY, A. M.; GRIFFIN, R. W.; GLEW, D. J. (1996). Organization- motivated aggression: a research framework. **Academy of Management Review**, 21, p.225–253.
- OSTRÖM, A.; IACOBUCCI, D. (1995). Consumer Trade-Offs and the Evaluation of Services. **Journal of Marketing**, 59 (January), p.17-28.
- OTNES, C.; LOWREY, T.; SHRUM, L. (1997). Toward an Understanding of Consumer Ambivalence. **Journal of Consumer Research**, 24 (June), 80-93.
- PEDHAZUR, E.; SCHMELKIN, L. (1991). **Measurement, Design and Analysis: An Integrated Approach**. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- POLE, D. (1983). **Aesthetics, form and emotion**. London: Duckworth.
- PREACHER, K.; RUCKER, D.; HAYES, A. (2005). **Suggested Procedures for Addressing Moderated Mediation Hypotheses**, working paper, University of North Carolina.
- REICHHELD, F. F. (1996). Learning from Customer Defections. **Harvard Business Review**, 74 (2), p. 56-68.
- REICHHELD, F. F.; SASSER, JR., W. E. (1990). Zero defections: Quality comes to services. **Harvard Business Review**, 68 (5), p.105-112.
- RICHINS, M. L. (1983). Negative Word-of-Mouth by Dissatisfied Consumers: A Pilot Study. **Journal of Marketing**, 47, p. 68-78.

ROBINSON, S. L.; BENNETT, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study. **Academy of Management Journal**, 38, 555–572.

RYAN, G. W.; BERNARD, H. R. (2000). Data management and analysis methods. In: Denzin, N.; Lincoln, Y. (eds). **Handbook of qualitative research**, 2d ed., p. 769–802. Thousand Oaks, CA: Sage.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. (1994). **Metodología de la Investigación**. México, D.F.: McGraw-Hill.

SANTOS, C. P. (1996) **Análise do comportamento do consumidor frente experiências insatisfatórias com eletrodomésticos, em Santa Maria, RS**. 138f. Dissertação Mestrado UFRGS, POA, 1996.

SANTOS, C. P. (2001). **Impacto do Gerenciamento de Reclamações na confiança e lealdade do consumidor, no contexto de trocas de serviços relacionais**. Porto Alegre, 2001. Tese de Doutorado em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 253p.

SANTOS, C. P. ; FERNANDES, D. V. D. H. (2008). A Recuperação de Serviços como Ferramenta de Relacionamento: Seu Impacto na Confiança e Lealdade dos Clientes. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 1.

SANTOS, C. P.; FERNANDES, D. V. D. H. (2007). A Recuperação de Serviços e seu Efeito na Confiança e Lealdade do Cliente. **RAC Eletrônica - Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n.3.

SANTOS, C. P.; ROSSI, C. A. V. (2002). The impact of complaint handling on consumer's trust and loyalty in the context of relational services exchanges. In: European marketing academy conference, 2002, Braga. ANAIS do 31º EMAC Conference, 2002.

SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. (1994). **Consumer Behavior**. Englewood: Prentice-Hall.

SHEPPARD, B. H.; LEWICKI, R. J.; MINTON, J. W. (1992). **Organizational justice: The search for fairness in the workplace**. New York: Lexington Books.

SHETH, J.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. (1999). **Customer Behavior: Consumer Behavior and Beyond**. Fort Worth: Dryden Press.

SINGH, J. (1988). Consumer Complaint Intentions and Behavior: Definitional and Taxonomical Issues. **Journal of Marketing**, 52 (1), p. 93-108.

SINGH, J. (1989). Determinants of Consumers' Decisions to Seek Third Party Redress: An Empirical Study of Dissatisfied Patients. **Journal of Consumer Affairs**, 23 (2), p.329-354.

SINGH, J.; WILKES, R. E. (1996). When Consumers Complain: A Path Analysis of the Key Antecedents of Consumer Complaint Response Estimates. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 24 (4), p. 350-65.

SKARLICKI, D. P.; FOLGER R.; TESLUK, P. (1999). Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. **Academy of Management Journal**, 42, p.100-108.

SKARLICKI, D. P.; FOLGER, R. (1997). Retaliation in the workplace: the roles of distributive, procedural, and interactional justice. **Journal of Applied Psychology**, 82 (3), 434-443.

SMITH, A. K.; BOLTON, R. N. WAGNER, J. (1999). A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery. **Journal of Marketing Research (JMR)**, 36 (3), p.356-372.

SMITH, C. A.; HAYNES, K. N.; LAZARUS, R. S.; POPE, L. K. (1993). In search of the "hot" cognitions: Attributions, appraisals, and their relation to emotion. **Journal of Personality and Social Psychology**, 65, p.916-929.

SOFSKY, W. (1996). **Traktat über die Gewalt**. Frankfurt/M: S. Fischer.

SOFSKY, W. (2002). Wie gerecht ist die Rache? **Psychologie heute**, 29 (4), p. 56-61.

SOLOMON, R. (1990). **A passion for justice: Emotions and the origins of the social contract**. Reading, MA: Addison-Wesley.

SPRENG, R. A.; OLSHAVSKY, R. W. (1993). A Desires Congruency Model of Consumer Satisfaction. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 21 (3), p.169-78.

STAINBACK, S.; STAINBACK, W. (1988). **Conducting a Qualitative Research Study. Understanding and conducting qualitative research**. Reston, VA: Council for Exceptional Children.

STEENHAUT, S.; VAN KENHOVE, P. (2006). The Mediating Role of Anticipated Guilt in Consumers' Ethical Decision-Making. **Journal of Business Ethics**, 69 (3).

STEPHENS, N.; GWINNER, K.P. (1998). Why don't some people complain? A cognitive-emotive process model of consumer complaint behavior, **Journal of the Academy of Marketing Science**, 26, p.172-89.

SWEENEY, P.D.; MCFARLIN, D.B. (1993). Workers' evaluations of the 'ends' and the 'means': An examination of four models of distributive and procedural justice. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 55, p. 23-40.



SWISHER, K., (1994, May). Working under the gun. **The Washington Post**.

TABACHNICK, B.; FIDELL L. (2001). **Using Multivariate Statistics**. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.

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

TAX, S. S.; BROWN, S. W. (1998). Recovering and Learning from Service Failure. **Sloan Management Review**, Fall, p. 75-88

TAYLOR, S.E. (1991). Asymmetrical effects of positive and negative events: the mobilization-minimization hypothesis. **Psychological Bulletin**, 110 (1), p.67-85.

TECHNICAL ASSISTANCE RESEARCH PROGRAM (TARP). (1986). **Consumer Complaint Handling in America: An Update Study**, Washington D.C.: White House Office of Consumer Affairs.

THIBAUT, J.; WALKER, L. (1975). **Procedural Justice: A Psychological Analysis**. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

TOWNSEND, J.; PHILLIPS, J.; ELKINS, T. (2000). Employee retaliation: The neglected consequence of poor leader-member exchange relations. **Journal of Occupational Health Psychology**, 5, p. 457-463.

TRIPP, T.; BIES, R.J.; AQUINO, K. (2002). Poetic justice or petty jealousy? The aesthetics of revenge. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 89, p.966-984.

TRIPP, T. M.; BIES, R. J. (1997). What's good about revenge: the avenger's perspective. In R. J. Lewicki; R. J. Bies; B. H. Sheppard (eds.), **Research on negotiation in organizations** (p. 145–160). Greenwich, CT: JAI Press.

TSE, G. K.; WILTON, P. C. (1988). Models of consumer satisfaction formation: an extension. **Journal of Marketing Research**, 25 (2), p.204-12.

VAN DEN BOS, K.; LIND, E. A. (2001). The psychology of own versus others' treatment: Self-oriented and other-oriented effects on perceptions of procedural justice. **Personality and Social Psychology Bulletin**, 27, 1324–1333.

VAN KLEEF, G.A.; DREU, C.; MANSTEAD, A. (2004). The interpersonal effects of anger and happiness in negotiations. **Journal of Personality and Social Psychology**, 86, p.57–76.

WEISS, H. M.; SUCKOW, K.; CROPANZANO, R. (1999). Effects of justice conditions on discrete emotions. **Journal of Applied Psychology**, 84, p.786-94.

WIERSMA, W. (1986). **Research Methods in Education: An Introduction**. Boston, Mass: Allyn and Bacon.

WILKIE, W.L. (1994). **Consumer Behavior**. New York, John Wiley & Sons, Inc.

WINER, B. J. (1971). **Statistical principles in experimental design** (2<sup>nd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.

WIRTZ, J.; BATESON, J.E.G. (1999). Consumer satisfaction with services: integrating the environment perspective in services marketing into the traditional disconfirmation paradigm. **Journal of Business Research**, 44 (January), p.55-66.

WIRTZ, J.; MATTILA, A. S. (2004). Consumer responses to compensation, speed of recovery and apology after a service failure. **International Journal of Service Industry Management**, 15 (2), p.150-166.

ZECHMEISTER, J. S.; GARCIA, S.; ROMERO, C.; VAS, S. N. (2004). Don't apologize unless you mean it: A laboratory investigation of interpersonal offenses. **Journal of Social and Clinical Psychology**, 23, p.532-564.

## **ANEXOS**

---

## **Anexo I – Apresentação da Entrevista em Profundidade**

Apresentação do entrevistador: Meu nome é Daniel, sou mestrando em marketing do programa de pós-graduação da Escola de Administração da UFRGS. Estou realizando uma pesquisa junto a consumidores. Esta pesquisa faz parte de minha dissertação de mestrado. Muitas pessoas têm afirmado que quando se sentem injustiçadas com uma empresa tentam se vingar, causando algum transtorno a ela que, de alguma forma, iguale o seu prejuízo. Estou interessado em conhecer como é realizado esse comportamento de vingança ou retaliação. Por isso gostaria de lhe fazer algumas perguntas. Devo salientar que por se tratar de uma pesquisa as informações serão publicadas, mas os nomes dos entrevistados não serão identificados.

Pense neste e no ano que passou. Tente se lembrar de alguma situação que você ficou muito aborrecido ou insatisfeito com uma empresa. A empresa tomou alguma ação sobre o problema? Essa ação teve a iniciativa da própria empresa ou foi você que reclamou? O que você fez depois que ocorreu o problema? Como foi?

**Anexo II – Cenário do Terceiro Experimento** (baixa justiça interpessoal, processual e distributiva e baixo nível de interação social, primeiro nível):

Você e outra pessoa vão a um restaurante jantar para celebrar uma ocasião especial. Você havia feito uma reserva numa mesa com ótima localização, porém, ao chegar ao restaurante, foi informado que o restaurante estava lotado e a mesa já estava ocupada. Após cinco minutos, vocês são encaminhados para uma outra mesa. Vocês estão sentados. O garçom vem para pegar o seu pedido. Vocês fazem o pedido e o garçom informa que o prato solicitado está indisponível. Vocês escolhem uma outra opção e o garçom rispidamente informa que o restaurante também está sem esta segunda solicitação. Vocês finalmente escolhem uma terceira e disponível alternativa. Após uma hora, o garçom traz o prato solicitado. Você faz uma reclamação ao garçom, o qual não lhe dá ouvidos. Após o jantar, você faz uma reclamação ao gerente do restaurante, o qual lhe responde de forma pouco amigável que não pode fazer nada a respeito. Você vai embora sem receber uma explicação sobre porque os pratos não estavam disponíveis.

**Cenário do Terceiro Experimento** (baixa justiça interpessoal, processual e distributiva e nível três de interação social):

Você e outra pessoa vão a um restaurante jantar para celebrar uma ocasião especial. Você havia feito uma reserva numa mesa com ótima localização, porém, ao chegar ao restaurante, foi informado que o restaurante estava lotado e a mesa já estava ocupada. Após cinco minutos, vocês são encaminhados para uma outra mesa. Vocês estão sentados. O garçom vem para pegar o seu pedido. Vocês fazem o pedido e o garçom informa que o prato solicitado está indisponível. Vocês escolhem uma outra opção e o garçom rispidamente informa que o restaurante também está sem esta segunda solicitação. Vocês finalmente escolhem uma terceira e disponível alternativa. Após uma hora, o garçom traz o prato solicitado. Você faz uma reclamação ao garçom, o qual não lhe dá ouvidos. Após o jantar, você faz uma reclamação ao gerente do restaurante, o qual lhe responde de forma pouco amigável que não pode fazer nada a respeito. Você vai embora sem receber uma explicação sobre porque os pratos não estavam disponíveis. Na saída, você percebe que o mesmo problema está ocorrendo com outros clientes do mesmo estabelecimento.

### Anexo III – Exemplo de Questionário Aplicado no Segundo Estudo Experimental



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO



#### VOCÊ ESTÁ VIVENDO ESTA SITUAÇÃO:

Você está viajando numa importante viagem de negócios. Você chega no hotel em que havia feito uma reserva na semana passada e se dirige à recepção. Ao chegar, o atendente permanece falando ao telefone enquanto você tenta fazer o check-in. Numa pausa à conversa por telefone, o atendente, então, observa a sua reserva previamente agendada e paga, mas informa rispidamente que todos os quartos estão ocupados e que você deverá procurar outro hotel para ficar. O hotel mais próximo fica a 10km de distância. Você faz uma reclamação e pede para falar com o gerente sobre o problema. O gerente pede desculpas pelo ocorrido e informa que uma houve falha temporária no sistema de reservas, mas que o registro de seu pagamento será encontrado. Após cinco minutos, o gerente do hotel lhe informa que o pagamento foi encontrado. Como solução para o problema, o gerente lhe oferece a possibilidade de escolher um outro hotel entre cinco opções disponíveis para ficar. A estadia e o deslocamento até o hotel escolhido serão pagos pelo hotel de origem. Os hotéis sugeridos como opção pelo gerente são mais luxuosos e estão num raio de 25km do hotel de origem.

Imagine-se na situação e responda às seguintes questões:

1. Eu acho que essa situação pode ocorrer na vida real.  
Discordo Totalmente 1-----2-----3-----4-----5 Concordo Totalmente

Com que intensidade você concorda ou discorda com as seguintes afirmações?

2. O resultado recebido na resolução do problema foi justo.  
Discordo 1-----2-----3-----4-----5 Concordo  
Totalmente          Discordo          Neutro          Concordo          Totalmente

3. Em resolver o meu problema, o hotel me deu o que eu precisava.  
Discordo 1-----2-----3-----4-----5 Concordo  
Totalmente          Discordo          Neutro          Concordo          Totalmente

4. Eu não recebi o que eu esperava.  
Discordo 1-----2-----3-----4-----5 Concordo  
Totalmente          Discordo          Neutro          Concordo          Totalmente

5. Os funcionários do hotel foram corteses em resolver o meu problema.  
Discordo 1-----2-----3-----4-----5 Concordo  
Totalmente          Discordo          Neutro          Concordo          Totalmente

6. Eles pareceram preocupados em resolver o meu problema.  
Discordo 1-----2-----3-----4-----5 Concordo  
Totalmente          Discordo          Neutro          Concordo          Totalmente

7. Eu recebi uma explicação razoável sobre o que ocasionou o meu problema.  
Discordo 1-----2-----3-----4-----5 Concordo  
Totalmente          Discordo          Neutro          Concordo          Totalmente

8. Eles me deram uma resposta rápida ao meu problema.

Discordo 1-----2-----3-----4-----5 Concordo  
Totalmente           Discordo           Neutro           Concordo           Totalmente

9. O hotel mostrou flexibilidade adequada em lidar com o meu problema.

Discordo 1-----2-----3-----4-----5 Concordo  
Totalmente           Discordo           Neutro           Concordo           Totalmente

10. O tempo demorado para fornecer uma resposta ao meu problema foi maior do que o necessário.

Discordo 1-----2-----3-----4-----5 Concordo  
Totalmente           Discordo           Neutro           Concordo           Totalmente

Com que probabilidade você...

11. irá recusar-se a pagar a conta.

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

12. fará alguma sabotagem como forma de vingança ao hotel.

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

13. falará para o máximo número de pessoas sobre sua insatisfação com o hotel.

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

14. irá discutir agressivamente, se necessário, com o gerente do hotel.

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

15. fará o possível para convencer seus amigos e parentes a não freqüentar o hotel.

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

16. fará alguma coisa para se vingar do hotel.

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

17. Em caso afirmativo, o que você faria para se vingar do hotel: \_\_\_\_\_

Com que intensidade você concorda as seguintes afirmações:

18. Eu fico pensando sobre eventos que me deixaram com raiva por um longo tempo.

Discordo 1-----2-----3-----4-----5 Concordo  
Totalmente           Discordo           Neutro           Concordo           Totalmente

19. Eu frequentemente me pego pensando sobre coisas que me deixaram com raiva.

Discordo 1-----2-----3-----4-----5 Concordo  
Totalmente           Discordo           Neutro           Concordo           Totalmente

20. Eu penso sobre certos eventos ocorridos há muito tempo atrás e eles ainda me deixam com raiva.

Discordo 1-----2-----3-----4-----5 Concordo  
Totalmente           Discordo           Neutro           Concordo           Totalmente

21. Eu ficaria frustrado caso não pudesse encontrar uma maneira de me vingar de alguém que merecesse.

Discordo 1-----2-----3-----4-----5 Concordo  
Totalmente          Discordo          Neutro          Concordo          Totalmente

22. Quando alguém me ofende, cedo ou tarde eu dou o troco.

Discordo 1-----2-----3-----4-----5 Concordo  
Totalmente          Discordo          Neutro          Concordo          Totalmente

23. Eu penso em formas de dar o troco em pessoas que me deixaram com raiva até bastante tempo depois do ocorrido.

Discordo 1-----2-----3-----4-----5 Concordo  
Totalmente          Discordo          Neutro          Concordo          Totalmente

24. Quando alguém me deixa com raiva, é provável que eu descarregue minha raiva noutra pessoa.

Discordo 1-----2-----3-----4-----5 Concordo  
Totalmente          Discordo          Neutro          Concordo          Totalmente

25. Às vezes eu fico chateado com um amigo ou um membro da minha família mesmo que essa pessoa não seja a causa da minha raiva ou frustração.

Discordo 1-----2-----3-----4-----5 Concordo  
Totalmente          Discordo          Neutro          Concordo          Totalmente

26. Quando as coisas não ocorrem como planejei, eu descarrego na primeira pessoa que vejo.

Discordo 1-----2-----3-----4-----5 Concordo  
Totalmente          Discordo          Neutro          Concordo          Totalmente

27. Nos dias de hoje, hospedar-se em um hotel é, em geral, uma experiência desagradável.

Discordo 1-----2-----3-----4-----5 Concordo  
Totalmente          Discordo          Neutro          Concordo          Totalmente

28. Muitas vezes eu me sinto insatisfeito com estadas em hotéis.

Discordo 1-----2-----3-----4-----5 Concordo  
Totalmente          Discordo          Neutro          Concordo          Totalmente

29. Devemos estar dispostos a aceitar serviços ruins em hotéis.

Discordo 1-----2-----3-----4-----5 Concordo  
Totalmente          Discordo          Neutro          Concordo          Totalmente

30. Propagandas enganosas é algo com o que devemos nos acostumar hoje em dia.

Discordo 1-----2-----3-----4-----5 Concordo  
Totalmente          Discordo          Neutro          Concordo          Totalmente

Com que intensidade você considera as seguintes afirmações caracterizações da sua pessoa.

31. Eu sei onde encontrar a informação que preciso para fazer uma compra.

Extremamente 1-----2-----3-----4-----5 Extremamente  
Não-Characterístico          Não-Characterístico          Neutro          Característico          Característico

32. Eu sei onde procurar para encontrar a informação do produto/serviço que eu preciso.

Extremamente 1-----2-----3-----4-----5 Extremamente  
Não-Characterístico          Não-Characterístico          Neutro          Característico          Característico



33. Eu sou confiante na minha habilidade em reconhecer uma marca valorizada.  
Extremamente 1-----2-----3-----4-----5 Extremamente  
Não-Characterístico Não-Characterístico Neutro Característico Característico

34. Eu confio no meu próprio julgamento ao decidir quais marcas considerar.  
Extremamente 1-----2-----3-----4-----5 Extremamente  
Não-Characterístico Não-Characterístico Neutro Característico Característico

35. Eu muitas vezes tenho dúvidas sobre as decisões de compra que eu tomo.  
Extremamente 1-----2-----3-----4-----5 Extremamente  
Não-Characterístico Não-Characterístico Neutro Característico Característico

36. Eu muitas vezes me pergunto se fiz a correta seleção de compra.  
Extremamente 1-----2-----3-----4-----5 Extremamente  
Não-Characterístico Não-Characterístico Neutro Característico Característico

37. Meus amigos ficam impressionados com minha habilidade em fazer compras satisfatórias.  
E Extremamente 1-----2-----3-----4-----5 Extremamente  
Não-Characterístico Não-Characterístico Neutro Característico Característico

38. Eu impressiono as pessoas com as compras que faço.  
Extremamente 1-----2-----3-----4-----5 Extremamente  
Não-Characterístico Não-Characterístico Neutro Característico Característico

39. Eu posso dizer quando uma oferta tem “coisas por trás”.  
Extremamente 1-----2-----3-----4-----5 Extremamente  
Não-Characterístico Não-Characterístico Neutro Característico Característico

40. Eu posso perceber os truques de venda usados para fazer os consumidores comprar.  
Extremamente 1-----2-----3-----4-----5 Extremamente  
Não-Characterístico Não-Characterístico Neutro Característico Característico

41. Eu receio em pedir para falar com o gerente.  
Extremamente 1-----2-----3-----4-----5 Extremamente  
Não-Characterístico Não-Characterístico Neutro Característico Característico

42. Eu não gosto de dizer ao vendedor que alguma coisa está errada numa loja.  
Extremamente 1-----2-----3-----4-----5 Extremamente  
Não-Characterístico Não-Characterístico Neutro Característico Característico

43. Com que frequência você costuma comer em restaurantes?

( ) 1 vez ao mês ( ) entre 1 e 3 vezes ao mês ( ) mais de 3 vezes ao mês

44. Durante os últimos 12 meses vocês teve alguma experiência insatisfatória, problema ou incidente com algum restaurante? ( ) Sim ( ) Não. Caso, sim, o que você fez a partir de então? ( ) Não voltou mais lá. ( ) Reclamou à empresa. ( ) Falou mal do restaurante a seus amigos. ( ) Fez alguma coisa pra se vingar do restaurante. Se sim, o que? \_\_\_\_\_

45. Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

46. Qual a sua idade? \_\_\_\_\_

47. Qual a sua renda familiar mensal? ( ) até R\$ 2 mil ( ) de R\$ 2 à 4 mil ( ) +de R\$4 mil

## Anexo IV – Medidas Operacionais Utilizadas para Analisar os Construtos e Cargas Fatoriais

	Alpha de Cronbach	Carga Fatorial	Confiab. Compos.	Varianc. Extraída
<b>Intensidade da Insatisfação</b>	0,65		0,82	0,68
Como você se sentiria após essa situação?				
Muito Descontente / Pouco Descontente		0,84		
Muito Insatisfeito / Pouco Insatisfeito		0,89		
<b>Percepção de Justiça Interpessoal</b>	0,78		0,85	0,68
Os funcionários do hotel foram corteses em resolver o meu problema.		0,81		
Eles pareceram preocupados em resolver o meu problema.		0,78		
Eu recebi uma explicação razoável sobre o que ocasionou o meu problema.		0,86		
<b>Percepção de Justiça Distributiva</b>	0,69		0,78	0,63
O resultado recebido na resolução do problema foi justo.		0,90		
Em resolver o meu problema, o hotel me deu o que eu precisava.		0,75		
Eu não recebi o que eu esperava.		0,73		
<b>Percepção de Justiça Processual</b>	0,66		0,75	0,59
Eles me deram uma resposta rápida ao meu problema.		0,78		
O tempo demorado para fornecer uma resposta ao meu problema foi maior do que o necessário.		0,72		
O hotel mostrou flexibilidade adequada em lidar com o meu problema.		0,74		
<b>Intenção de Retaliação</b>	0,91		0,84	0,71
Com que probabilidade você...				
irá recusar-se a pagar a conta.		0,71		
fará alguma sabotagem como forma de vingança ao hotel.		0,82		
falará para o máximo número de pessoas sobre sua insatisfação com o hotel.		0,84		
irá discutir agressivamente, se necessário, com o gerente do hotel.		0,83		
fará o possível para convencer seus amigos e parentes a não freqüentar o hotel.		0,87		
fará alguma coisa para se vingar do hotel.		0,88		
<b>Tendência à Agressão Deslocada</b>	0,75		0,79	0,61
Eu fico pensando sobre eventos que me deixaram com raiva por um longo tempo.		0,84		
Eu frequentemente me pego pensando sobre coisas que me deixaram com raiva.		0,88		
Eu penso sobre certos eventos ocorridos há muito tempo atrás e eles ainda me deixam com raiva.		0,87		
Eu ficaria frustrado caso não pudesse encontrar uma maneira de me vingar de alguém que merecesse.		0,91		
Quando alguém me ofende, cedo ou tarde eu dou o troco.		0,78		

Eu penso em formas de dar o troco em pessoas que me deixaram com raiva até bastante tempo depois do ocorrido.	0,76		
Quando alguém me deixa com raiva, é provável que eu descarregue minha raiva noutra pessoa.	0,77		
Às vezes eu fico chateado com um amigo ou um membro da minha família mesmo que essa pessoa não seja a causa da minha raiva ou frustração.	0,84		
Quando as coisas não ocorrem como planejei, eu descarrego primeira pessoa que vejo.	0,89		
<b>Eficácia de Mercado</b>	0,60	0,75	0,59
Devemos estar dispostos a aceitar serviços ruins em hotéis.	0,72		
Propagandas enganosas é algo com o que devemos nos acostumar hoje em dia.	0,70		
<b>Valência</b>	0,67	0,78	0,55
Nos dias de hoje, hospedar-se em um hotel é, em geral, uma experiência desagradável.	0,68		
Muitas vezes eu me sinto insatisfeito com estadas em hotéis.	0,70		
<b>Autoconfiança</b>	0,88	0,90	0,75
Eu sei onde encontrar a informação necessária para fazer uma compra.	0,91		
Eu sei onde procurar para encontrar a informação do produto que eu preciso.	0,85		
Eu sou confiante na minha habilidade em reconhecer uma marca valorizada.	0,90		
Eu confio no meu próprio julgamento ao decidir quais marcas considerar.	0,92		
Eu muitas vezes me pergunto se fiz a correta seleção de compra.	0,85		
Meus amigos ficam impressionados com minha habilidade em fazer compras satisfatórias.	0,87		
Eu impressiono as pessoas com as compras que faço.	0,83		
Eu posso dizer quando uma oferta tem “coisas por trás”.	0,85		
Eu posso perceber os truques de venda usados para fazer os consumidores comprar.	0,88		
Eu receio em pedir para falar com o gerente.	0,91		
Eu não gosto de dizer ao vendedor que alguma coisa está errada numa loja.	0,82		

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)