

2 Referencial Teórico

O presente capítulo apresenta a base teórica considerada para análise do objetivo final desta dissertação. Não busca esgotar o tema, mas contribuir para a estrutura do estudo de caso em questão. Assim, são discutidos os seguintes temas:

- Formação de insatisfação do consumidor;
- Comportamento do consumidor insatisfeito;
- Reclamação a *third party agencies*

2.1. Formação de Insatisfação

A satisfação do consumidor tem sido percebida como um fator relevante para a gestão de diversas organizações, principalmente por ter o potencial para influenciar aspectos como a repetição das compras, a recomendação positiva a outros, a lealdade à marca e, por consequência, a participação de mercado da empresa (OLIVER, 2010).

Em serviços que provém acesso a atendimento médico em hospitais e clínicas, a satisfação é crucial quando os consumidores vivenciam o momento de compra ou renovação (MUMMALANENI; GOPALAKRISHNA, 1997; WOODSITE; SHINN, 1988; WOODSIDE et al., 1989). Peyrot et al. (1993) e Zeithaml (2000) indicam que, para operadoras de saúde suplementar (*health care providers*), a satisfação dos consumidores gera maiores índices de retenção de clientes-pacientes, boca-a-boca positivo e maiores lucros. Por ter tais consequências, a satisfação de clientes tem papel relevante na gestão de processos estratégicos deste tipo de organização (REIDENBACH; MCCLUNG, 1999).

Entre os diferentes modelos que servem como referência para a compreensão dos antecedentes à formação de satisfação ou insatisfação do cliente está o de desconformação de expectativas de Oliver (1980). Esse modelo utiliza

expectativas de consumidores como base para compreender a formação de (in)satisfação de consumo.

Segundo Oliver (2010), o consumidor forma expectativas sobre o desempenho de um produto ou serviço antes de sua compra e as utiliza para avaliação do desempenho real, obtido em sua experiência de uso. Expectativas podem ser criadas a partir de diversos fatores, entre eles comunicação da empresa, experiências passadas de consumo ou, mesmo, boca a boca de outros consumidores. O resultado de tal comparação é uma desconfirmação objetiva (quando o consumidor possui uma forma concreta para medir o desempenho, a fim de compará-lo às expectativas), que passa a ser a referência para a formação da interpretação subjetiva (quando a comparação entre expectativas e desempenho se baseia em avaliações subjetivas do consumidor) que o indivíduo forma, e que antecede a formação de satisfação ou insatisfação. Assim, há a possibilidade de ocorrer a desconfirmação negativa, caso a experiência tenha sido interpretada como inferior à expectativa prévia, a desconfirmação positiva, caso tenha sido superior, ou a desconfirmação zero, em caso de ter sido equivalente.

Diversos estudos, tanto estrangeiros quanto brasileiros, evidenciam que o processo de desconfirmação de expectativas pode ser usado para medir a satisfação do consumidor com diferentes objetos de análise (CADOTTE; WOODRUFF; JENKINS, 1987).

Van Ryzin (2005), por exemplo, usou o modelo de Oliver para medir a satisfação de cidadãos estadunidenses com os serviços oferecidos por seus governos regionais. Os objetivos do autor foram verificar se o modelo teria os mesmos resultados quando aplicado ao setor público, e comparar os achados com a pesquisa anterior feita por ele (2004). Van Ryzin (2005) mostra que os resultados são próximos aos de Van Ryzin (2004), levando-o a concluir que o modelo de desconfirmação de expectativas pode ser usado no setor público para medir a satisfação de cidadãos com os serviços oferecidos por seus governos regionais.

Para Fornell (2007), as causas para a formação de insatisfação de consumidores podem estar relacionadas a diferentes aspectos, tais como a dificuldade de obtenção do produto, atendimento inadequado por parte de um funcionário, deterioração do produto, mudança de interesse do consumidor ou expectativas muito altas em relação à realidade do serviço. Considerando este

último aspecto, a correta comunicação prévia torna-se relevante, seja ela feita pelo fornecedor do produto ou serviço, ou por fontes externas, como imprensa, redes sociais e pessoas conhecidas. Newcome (1997) e Williams (1994) afirmam que a maioria dos pacientes carece de conhecimentos e habilidades suficientes para avaliar se o serviço médico prestado foi realizado adequadamente ou até mesmo se teria sido necessário, o que pode afetar sua avaliação do desempenho do serviço.

Quando a análise é especificamente relativa ao setor de serviços, a incapacidade ou a falta de interesse demonstrada (de forma verbal ou não verbal) pelos funcionários envolvidos na prestação do serviço é a justificativa mais indicada para a insatisfação de consumidores (BITNER et al., 1990). Além desses, um fator ainda mais grave é a desconfiança do funcionário em relação ao consumidor, que mais do que gerar a insatisfação de consumo, também resulta em sentimentos de retaliação contra a empresa (FITZPATRICK et al., 2004).

Além da relação entre expectativa e da desconformação, Oliver (2010) explica que aspectos como o desempenho do produto ou serviço, a atribuição (local, estabilidade e a capacidade de controle), a equidade (preferência e a percepção de justiça) e as emoções influenciam diretamente na formação de satisfação.

Ainda, segundo Oliver (2010), um produto ou serviço pode gerar insatisfação, mesmo que o consumidor identifique características específicas ou, por exemplo, etapas do serviço que estejam abaixo de sua expectativa. Neste contexto, quanto menor for o conhecimento sobre o produto ou serviço a ser consumido, provavelmente será mais difícil de atendê-la e, conseqüentemente, maior será a possibilidade de desconformação negativa.

A partir do momento que o desempenho de um produto ou serviço não atende as expectativas do consumidor e ele fica insatisfeito, há diversas formas como ele reage a esse sentimento. O próximo item discute essas reações do consumidor.

2.2. Comportamento do Consumidor Insatisfeito

Day et al. (1981) indicam até nove possibilidades de respostas quando o consumidor está insatisfeito, desde a manifestação desta insatisfação à empresa

até a passividade e omissão. Não necessariamente consumidores adotam somente uma delas; é bastante comum, inclusive, que adotem mais do que uma reação, podendo realizar, por exemplo, boca a boca negativo com familiares e amigos, reclamar à empresa e, ainda, a agências de proteção ao consumidor. Diferentemente da reclamação a empresas ou mesmo o boca a boca negativo, em diversos casos, consumidores preferem reagir à insatisfação silenciando-se sobre o problema (CHAUVEL, 2000).

Hemais e Casotti (2014) indicam que o consumidor pode ter uma propensão a acreditar que está em uma posição de inferioridade em sua relação com a empresa e que isto pode influenciar a adoção de um comportamento de passividade, gerando sugestões para resolver sua insatisfação sem envolver a empresa.

Hirschman (1970) indica que os consumidores assumem três tipos de comportamento quando suas expectativas não são atingidas. O primeiro é a interrupção das compras de produtos ou serviços da empresa, chamada de *Exit*, que está relacionada com a resposta que o consumidor espera receber, e que pode ser precedida pela manifestação de sua insatisfação ou não, neste caso, fazendo com que o consumidor simplesmente descontinue a compra. Nestes casos, há a interpretação de que isto afetaria a empresa em relação ao mercado, punindo as de pior qualidade e, conseqüentemente, recompensando as que possuem produtos e serviços que atendem às expectativas.

Ressalta-se que, assim como os demais comportamentos, o abandono de compras depende das características do mercado a qual a empresa pertence. Em situações de monopólios, esta não é uma opção viável, assim como para produtos ou serviços em que há barreiras para a interrupção, que direcionam a um segundo comportamento possível, chamado de *Loyalty*, que é a continuação das compras com a empresa, mesmo que o consumidor se mantenha insatisfeito. Nestes casos, há a interpretação de que a falha foi uma exceção ou algo pontual, e que a própria empresa conseguirá sanar esta dificuldade.

Para atingir lealdade na área de saúde, outros fatores podem ser necessários, além da satisfação do consumidor (paciente). Chang, Tseng e Woodside (2013) estudaram a lealdade de pacientes com hospitais em que receberam tratamento. Seus achados sugerem que a satisfação dos pacientes isoladamente não geraria uma relação de lealdade. Para tal fim, outras duas

condições seriam necessárias. No caso aplicado pelos autores, estas seriam participação do paciente nos processos de diagnóstico e participação do paciente no processo decisório sobre seu tratamento, gerando a interpretação da importância da comunicação para alinhamento das expectativas.

Um terceiro comportamento identificado por Hirschman (1970) é denominado de *Voice*, e representa a manifestação de reclamação pelo consumidor à empresa, podendo ser expressa de várias maneiras, desde as mais racionais, utilizando os canais devidos para tal informação, até ações violentas. Como característica está a busca pela melhora da situação geradora da contestação. A probabilidade de o consumidor direcionar sua reclamação à empresa é maior quando ele tem uma percepção positiva sobre uma eventual possível resposta. Nestes casos, também são menores as perspectivas de ele deixar de comprar da empresa ou buscar *third party agencies* (organizações especializadas em defender consumidores), por exemplo (FOX, 2008). Com isso, ao ter maior conhecimento sobre suas falhas, a empresa tem maior possibilidade de tratá-las adequadamente e resolvê-las.

Quando os consumidores possuem maior conhecimento sobre informações relevantes que envolvam sua reclamação, tais como seus direitos e canais para manifestação de sua insatisfação, têm atitudes mais positivas para com as organizações (BEARDEN; TEEL, 1980; DAY, 1984; FERNANDES; SANTOS, 2007).

Todavia, quando o consumidor se dispõe a reclamar, mas percebe que sua exposição não receberá a devida atenção e tratamento, Stephens e Gwinner (1998) indicam que ele pode optar por encerrar sua relação com a empresa. Em diversos casos, isso ocorre porque empresas não possuem processos para lidar com reclamações, não havendo um setor responsável por centralizar tais manifestações de consumidores, resultando em inércia para resolver o evento causador da insatisfação. Mais problemático, entretanto, é quando empresas desenvolvem estratégias para não atender ou somente parcialmente atender as reclamações de consumidores, com o objetivo de fazer os reclamantes desistirem de reverter seus problemas de consumo, com o tempo, devido às tamanhas dificuldades criadas (RYNGELBLUM; VIANNA; RIMOLI, 2013).

Fornell (2007) discute que é mais barato para empresas lidarem com os consumidores reclamantes, mantendo-os como clientes, do que captar novos.

Porém, a maior parte dos insatisfeitos opta por substituir e por encerrar a relação de consumo, sem indicar à empresa seus sentimentos negativos. Com isto, para o autor, as reclamações devem ser incentivadas, de forma que a empresa tenha chances de reverter esse quadro desfavorável.

Hirschman (1970) também indica que traços do indivíduo têm influência na reação adotada, que podem envolver a dificuldade (ou facilidade) em identificar diferenças de qualidade, a percepção de custo-benefício e a pré-disponibilidade para lealdade com empresas, produtos ou serviços. Tais indicações foram testadas no estudo de Andreasen (1985), que avaliou a reação de consumidores insatisfeitos com serviços médicos. Nesta análise, a percepção de falhas e uma decorrente reação foram mais presentes entre consumidores jovens, com boas condições econômicas, maior frequência de uso do serviço e acesso às informações e que seriam menos influenciados pelos médicos. Outros estudos (JACOBY; JACCARD, 1981; HEUNG; LAM, 2003) também reforçam que o comportamento de clientes insatisfeitos é influenciado por fatores demográficos, como, por exemplo, grau de instrução, gênero, renda e idade.

No estudo de Singh e Pandya (1991) sobre o comportamento de clientes insatisfeitos com serviços bancários nos Estados Unidos, foi identificado que a presença de insatisfação estaria relacionada apenas aos casos em que o cliente realiza queixa à empresa prestadora de serviços, e não aos demais comportamentos possíveis. Em casos que levaram diretamente ao cancelamento de contratos e repercussão negativa, a insatisfação não estaria diretamente ligada, o que faz com que os autores sugerissem a possibilidade de haver níveis distintos da insatisfação e, por consequência, dos comportamentos gerados.

Entretanto, observa-se que o consumidor insatisfeito não necessariamente troca de produto ou serviço. No caso de estudo sobre instituições financeiras (PANTHER; FARQUHAR, 2004), os benefícios para substituição não compensam o tempo, o esforço e as dúvidas sobre o novo fornecedor.

Kolodinsky (1995) considera que a escolha de um consumidor por reclamar a empresas, a familiares e amigos ou não tomar ação alguma após um episódio insatisfatório de consumo está relacionada a quatro variáveis: restrição de recursos ou tempo, personalidade do consumidor, aprendizado anterior em outras situações de queixas e relação custo-benefício da ação. Para o consumo de serviços médicos, o autor indica que as variáveis de maior influência na variação do

comportamento do consumidor insatisfeito são a restrição de tempo ou recurso e o aprendizado anterior.

No que se refere à reclamação, consumidores adotam essa reação ao avaliar três fatores, segundo Blodgett, Grandbois e Walters (1993): intensidade da insatisfação gerada, percepção de que a culpa é da empresa e inadequação da resposta da empresa. Nos três atributos, quanto mais intensos forem, maior a será a probabilidade de reclamação por parte de consumidores.

Para Oliver (2010), quando consumidores reclamam a empresas, pois atribuem a culpa pelo problema ocorrido a alguma ação (ou falta de) da empresa, três dimensões são determinantes para essa escolha. A primeira é chamada de Locus da Causalidade (*locus of causality*), que indica a quem o consumidor atribui a responsabilidade pela falha que lhe gerou insatisfação. Caso esta seja percebida como sendo de responsabilidade da empresa, haverá maiores chances de o cliente manifestar sua reclamação. A segunda dimensão é o controle (*controllability*), que aborda a percepção do cliente sobre o motivo gerador da insatisfação estar controlado, direcionando-se a culpa ao agente responsável, ou não. A terceira dimensão aborda a estabilidade (*stability*), a percepção de que o fato gerador da insatisfação ocorreu pontualmente, não devendo se repetir, o que geraria um comportamento de reclamação ou de lealdade; ou se parece ser constante, o que tenderia a ocasionar o abandono do produto ou serviço.

Os possíveis diferentes objetivos que o consumidor tem com sua reclamação influenciam as expectativas para com a resposta da empresa (GILLY; GELB, 1982). Um exemplo disto é quando o consumidor interpreta que teve perdas financeiras e a empresa o ressarcir, estabelecendo equilíbrio entre a expectativa e a resposta adotada. No entanto, nem sempre conhecer qual a real expectativa é fácil para as organizações, como em casos em que não há percepção de prejuízos financeiros. Segundo os autores, nestes casos, não necessariamente o consumidor conhece os motivos para realizar sua reclamação e, conseqüentemente, as expectativas sobre a possível resposta da empresa também podem não ser claras.

Quando consumidores reclamam a empresas, esperam uma resposta adequada para sua exposição. Oliver (2010) indica que, nesses casos, há a possibilidade de surgimento de uma insatisfação secundária. Esta seria originada pela desconfirmação negativa, gerada por uma eventual avaliação negativa da

comparação que o consumidor reclamante faria entre suas expectativas sobre a reclamação e a resposta dada pela empresa. Caso a comparação fosse positiva, a consequente desconfirmação não geraria a chamada insatisfação secundária.

Ainda, segundo Oliver (2010), estas duas possibilidades de avaliação (positiva e negativa) sobre a resposta da empresa seriam influenciadas por outros fatores. São eles: (i) as expectativas que o consumidor tem para com sua reclamação, (ii) uma percepção de que a resposta fornecida pela empresa seria de extremo antagonismo às suas expectativas, fazendo com que até mesmo não fosse necessário avaliar se ocorreu a desconfirmação negativa, pois a própria resposta o deixaria enfurecido; a insatisfação primária ter sido de extrema intensidade, fazendo com que a própria percepção sobre a resposta da empresa já seja avaliada negativamente antes mesmo que ocorra. É comum que, em casos de haver desconfirmação secundária, consumidores busquem ajuda de instituições de defesa do consumidor para resolver seus problemas de consumo (SINGH, 1988).

Segundo Gilly (1987), o processo pós-reclamação do consumidor inicia-se com a resposta fornecida pela empresa. O autor propõe que as etapas seguintes seriam a percepção gerada pelo consumidor sobre a resposta, através de comparação com suas expectativas sobre a resposta em si, seguido da formação de satisfação ou insatisfação, da consequente intenção de recompra e, em casos positivos, do ato de recompra. No entanto, segundo Halstead e Page (1992), não necessariamente a avaliação positiva sobre a resposta fornecida pela empresa incidirá em intenção de recompra. No estudo realizado pelos autores, a diferença de intenção de recompra entre consumidores satisfeitos ou não com a resposta da empresa não tinha diferença relevante.

Consumidores insatisfeitos também podem optar por reagir à insatisfação de consumo por meio de boca a boca negativo, consistindo em “comunicação interpessoal entre consumidores a respeito de uma empresa ou produto, que denigre o objeto da comunicação” (RICHINS, 1984, p.697), entre outros destinatários, podendo ser realizadas a familiares e amigos (RICHINS, 1983). Tal comportamento pode ser visto como uma retaliação do consumidor (HUEFNER; HUNT, 2000), resultando em perdas para a empresa, já que gera uma má imagem. Além disto, os autores mostram que quando o consumidor realiza o boca-a-boca negativo, habitualmente não direcionam suas reclamações às organizações,

fazendo com que esta também tenha maior dificuldade para remediar suas falhas, do que em casos de consumidores que reportam diretamente sua insatisfação.

Halstead (2002) e Richins (1983) indicam que o comportamento de boca a boca negativo é mais comum com consumidores que também realizaram reclamações junto às empresas geradoras da falha percebida. O comportamento de repercutir a percepção negativa sobre o produto ou serviço gerador da insatisfação pode ter propósitos distintos, que decorrem dos diferentes sentimentos do consumidor (WETZER, ZEELENBERG e PIETERS, 2007). Com isso, o boca-a-boca não deve ser abordado como sendo uma ação uniforme, mas deve ser interpretado a partir da relação de objetivos e sentimentos. No caso de consumidores que têm como objetivo alertar demais indivíduos sobre a má experiência, o desapontamento é o sentimento predominante. Para os que buscam vingança da empresa, seu sentimento inicial é de raiva.

Bougie, Pieters e Zeelenberg (2003) indicam que a insatisfação é comumente associada à raiva. No entanto, a distinção entre estes dois fatores indica uma diferença nos comportamentos adotados. Quando há raiva, o consumidor acredita saber quem a causou e tende a buscar vingança contra a empresa e/ou seus funcionários, predominando sentimentos relacionados à violência e à agressividade. Já a insatisfação faz com que o consumidor busque identificar o responsável e tenha decisões mais racionais, originadas pela percepção de uma necessidade que não foi atendida pelo serviço ou produto.

Uma forma de reclamação em específico é aquela que ocorre quando consumidores se dirigem a *third party agencies* para reclamarem de algum problema que tiveram com empresas, e que não conseguiram resolver por conta própria. Acabam sendo caracterizadas, portanto, como extremas (SINGH, 1988), já que o consumidor tentou uma resolução ao problema com a empresa, mas não obteve sucesso, e busca ajuda externa para solucionar o seu caso. O próximo item discute esse tipo de reclamação do consumidor.

2.3. Reclamação para *Third Party Agencies*

A reclamação a *third party agencies* pode ser direcionada a diferentes opções (SINGH, 1989). O consumidor pode, por exemplo, direcionar suas reclamações a órgãos de defesa do consumidor, advogados ou imprensa, buscando

apenas um destes ou paralelizando suas ações para diferentes canais. Singh (1988) indica que se tratam de questões de elevada seriedade e que demandam maior esforço do consumidor do que manifestar a reclamação apenas diretamente para a empresa.

Poucos estudos foram produzidos sobre reclamações direcionadas a *third party agencies*, resultando em escasso conhecimento sobre os motivos que levam consumidores a buscarem essas agências, ou mesmo quem é o reclamante que deseja sua ajuda (RUSSEL-BENNETT; HARTEL; DRENNAN, 2010).

Segundo Garrett e Toumanoff (2010), o que se sabe sobre esses consumidores é que renda seria um fator determinante para que direcionem suas reclamações a *third party agencies*. O quanto maior é a renda, maior a probabilidade de o consumidor realizar uma reclamação dessa natureza. Além deste fator, outros três também teriam influência, embora com menor impacto: quanto maior for o nível de escolaridade maior será a probabilidade de reclamarem, se pertencer a algum grupo étnico minoritário tende a não reclamar; e quanto maior for a idade, menor será a probabilidade de reclamação.

Para Singh (1989), antes de recorrer a esse tipo de agências, consumidores são influenciados por dois fatores, que, por consequência, também afetam suas ações posteriores: o sentimento para com a empresa e o mercado em que atua; e eventuais experiências prévias com reclamações deste tipo. Ainda segundo o autor, a decisão de reclamação a *third party agencies* envolve a atitude do indivíduo sobre o ato de reclamar, a avaliação da perspectiva de sucesso que terá ao término da reclamação e a relação custo-benefício com a ação.

Consumidores que decidem por reclamar e o fazem aos órgãos de defesa do consumidor tendem a sentir orgulho de sua ação (CHAUVEL, 2000). Todavia, é comum que tenham dúvidas sobre a eficácia de buscarem tais órgãos, por questionarem se realmente os ajudarão a atingir seu objetivo, especialmente porque se trata de um caminho mais trabalhoso (SINGH, 1988).

Do ponto de vista das ações que possam ser empreendidas pela organização, Russel-Bennett, Hartel e Drennan (2010) alegam que o consumidor que gera a reclamação a uma dessas agências busca o estabelecimento de uma relação justa, a partir dos princípios que o motivaram à ação. Neste sentido, uma reparação financeira por parte da empresa, mesmo que em valor menor do que o

eventualmente esperado, poderia ser interpretada como uma demonstração de reconhecimento destes princípios.

No entanto, diversas empresas não buscam atenuar a insatisfação do consumidor ou têm dificuldades para realizar tal fim (FISHER et al., 1999; NAYLOR, 2003; ANDREASEN e BEST, 1977). Com isto, para resolverem os motivos geradores da insatisfação, os clientes recorrem às *third party agencies*.

Segundo Cronin e Fox (2010), o registro de reclamações às *third party agencies* deve ser visto como algo preocupante, pois tem o potencial de, entre outros aspectos, influenciar negativamente a eficácia de sua propaganda, já que a empresa deve realizar um número maior de esforços de comunicação, para que consiga uma impressão positiva, já que sua imagem pode ter sido abalada neste processo, gerando maior dificuldade da propaganda impactar positivamente as vendas. Desta forma, os autores sugerem que as empresas deveriam buscar a resolução das reclamações dos consumidores em seus canais formais internos, antecipando (e evitando) a busca pelas *third party agencies*.

Além dos citados, a reclamação à *third party agencies* tem outros pontos negativos para empresas. Mendonça (2007) indica que, quando o cliente busca meios legais para sanar sua dificuldade, ele tende a não ser fiel à empresa e, mesmo o consumidor que demonstraria traços de fidelidade, não se manteria como cliente após a resolução do caso, por terem se decepcionado.