

**UNIFACS**

UNIVERSIDADE SALVADOR

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

## **ANÁLISE DOS IMPACTOS DO TRATAMENTO DE RECLAMAÇÕES SOBRE A SATISFAÇÃO E LEALDADE DE CLIENTES: ESTUDO EM UMA EMPRESA DO SETOR DA SAÚDE**

### **ANALYSIS OF THE COMPLAINT MANAGEMENT IMPACTS ON THE SATISFACTION AND LOYALTY OF CUSTOMERS: STUDY IN A COMPANY OF THE HEALTH SECTOR**

### **ANÁLISIS DE LOS IMPACTOS DE LA GESTIÓN DE RECLAMACIONES SOBRE LA SATISFACCIÓN Y LEALTAD DE LOS CLIENTES: ESTUDIO EN UNA EMPRESA DEL SECTOR DE SALUD**

**Raphael Mendes Campos, MSc.**  
Universidade Fumec/Brazil  
raphamendescampos@hotmail.com

**José Marcos Carvalho de Mesquita, Dr.**  
Universidade Fumec/Brazil  
jose.mesquita@fumec.br

**Henrique Cordeiro Martins, Dr.**  
Universidade Fumec/Brazil  
henrique.martins@fumec.br

#### **RESUMO**

Atualmente, um dos principais aspectos que deve ser priorizado pelas organizações é o processo de tratamento de manifestações (reclamações, críticas, elogios e sugestões). O presente trabalho busca avaliar a influência do gerenciamento de reclamações sobre a satisfação e lealdade dos clientes de uma empresa no setor de saúde. Os resultados indicam que a percepção de justiça processual impacta diretamente o gerenciamento de reclamações, que impacta a satisfação dos clientes, e ainda que esta impacta a lealdade dos clientes. Foi possível concluir também que o grupo de clientes que recebeu um tratamento adequado das reclamações teve resultados mais positivos.

**Palavras-chave:** Recuperação de serviços; Gerenciamento de reclamações; Justiça; Satisfação; Lealdade.

#### **ABSTRACT**

This study aimed to verify the impact of complaint management on customer satisfaction. We analyzed two groups of customers, 405 respondents in total, one of whom received a complaint handling more structured. It was also verified the behavior of each construct (Procedural Justice, Complaint Management, Satisfaction and Loyalty) about each group. The results indicate that the perception of procedural justice directly impacts Complaint Management, which in turn also impacts the Customer Satisfaction and Customer Satisfaction impacts Customer Loyalty. We also conclude that the group of customers who received an adequate treatment of complaints had more positive results.

**Keywords:** Procedural Justice; Complaint Management; Service Recovery; Satisfaction; Loyalty.

#### **RESUMEN**

En la actualidad, uno de los principales aspectos que deben ser priorizados por las organizaciones es el proceso de tratamiento de las manifestaciones (quejas, críticas, elogios y sugerencias). Este estudio tiene como objetivo evaluar la influencia de la gestión de reclamaciones en la satisfacción y la lealtad de una empresa en la industria de la salud. Los resultados indican que la percepción de la justicia procesal impacta directamente en la gestión de las quejas, que impacta la satisfacción del cliente, y que esta impacta la lealtad del cliente. También fue posible concluir que el grupo de clientes que recibieron un tratamiento adecuado de las quejas tuvo resultados más positivos.

**Palabras clave:** Recuperación de servicios, Gestión de reclamaciones; Justicia; Satisfacción; Lealtad.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, observam-se muitas transformações nos processos econômicos, políticos, sociais e culturais. Os grandes avanços da tecnologia, principalmente das tecnologias da informação e a chegada das redes sociais, mudaram o perfil dos consumidores, que passam a contar com ferramentas para fazer comparações e pesquisas. As influências dessas mudanças estão levando as organizações a rever suas estruturas de atendimento, estratégias de ação e a forma como interagem com os seus clientes.

Fica cada vez mais nítido que empresas que prestam serviço de qualidade geram impactos positivos sobre sua reputação (GREYSER, 2009). O acompanhamento e a melhora do nível de satisfação dos clientes são fundamentais para que uma empresa consiga se manter em seu mercado de ação. Para isso, um dos principais aspectos que deve ser priorizado pelas organizações é o processo de tratamento de manifestações (reclamações, críticas, elogios e sugestões).

Conforme Mendonça (2007), os consumidores estão querendo ditar o modo como as suas expectativas serão atendidas e esperam que as empresas perguntem a eles sobre suas preferências. Dessa forma, com um tratamento adequado e a possibilidade de atender às preferências e expectativas dos clientes, vislumbra-se a oportunidade de elevar o grau de satisfação dos clientes após a manifestação destes junto à empresa. Segundo Etzel e Silverman (1981), a satisfação secundária (satisfação após o cliente ter feito uma reclamação e a mesma ter sido atendida) tem grande influência na construção da fidelidade dos clientes, podendo elevar sua satisfação para patamares maiores do que a inicial (antes do tratamento da reclamação) e até mesmo evitar a sua evasão.

Diante desse contexto, propõe-se então a seguinte questão de pesquisa: qual é a influência do processo de gerenciamento de reclamações sobre a satisfação dos clientes?

Portanto, com este trabalho, objetiva-se avaliar qual a influência de um tratamento diferenciado às reclamações sobre a lealdade do cliente. Escolheu-se para a realização da pesquisa o segmento de planos de saúde, setor que apresenta índices elevados de reclamações.

O tema faz parte de uma das áreas de marketing que mais vêm ganhando projeção e importância nos últimos tempos, devido a sua função estratégica. É por meio da análise do comportamento dos clientes que muitas decisões são tomadas, no intuito de atraí-los e retê-los em mercados altamente competitivos. Esta abordagem identifica a satisfação dos clientes como uma condição necessária, mas não suficiente, visto que as empresas ainda perdem, regularmente, clientes satisfeitos.

Buscou-se neste trabalho avaliar qual a influência da justiça processual sobre a satisfação dos clientes e averiguar essa satisfação após o momento do tratamento de suas reclamações. Costumeiramente, os estudos de ordem acadêmica avaliam a teoria da justiça sob seus três pilares: justiça processual, justiça interacional e justiça distributiva; não se aprofundando sobre o primeiro deles, nem mesmo investigando os impactos sobre a satisfação dos clientes, menos ainda relacionando-os à área da saúde. E é justamente isso que se propõe este trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

As empresas têm se dedicado cada vez mais ao gerenciamento das manifestações de seus clientes. O objetivo principal deste direcionamento é reverter uma situação de insatisfação e melhorar o relacionamento com os clientes. Conforme Gosling, Monteiro e Parente (2007), é inevitável que as empresas recebam reclamações de seus clientes, já que, de modo geral, os clientes sempre percebem falhas na prestação de serviços. Dessa forma, é importante que as empresas saibam gerenciar essas reclamações a fim de evitar perdas de clientes.

Segundo Santos e Fernandes (2008), a solução satisfatória de uma falha na entrega de um produto ou serviço pode impactar mais a credibilidade de determinada empresa junto a seus clientes do que uma situação de rotina. Battaglia e Borchardt (2010) colocam ainda que, a solução efetiva dos problemas apresentados pelos clientes gera um impacto positivo sobre a satisfação, o desempenho operacional e a fidelidade do cliente. Apesar de muitas empresas já possuírem o SAC, não são todas que aproveitam as informações recebidas da forma como poderiam, ou não as utilizam na hora de formular os seus planos de ação (SILVEIRA; RYNGELBLUM, 2010).

O correto tratamento das manifestações dos clientes engloba todas as interações entre os diversos setores de uma empresa, procedimentos, regras, normas e mecanismos que entram em ação quando o cliente registra sua queixa. Para Silveira e Ryngelblum (2010), na medida em que os procedimentos de atendimento às reclamações precisam ser implantados ou aperfeiçoados, eles necessitarão primeiramente ser desenvolvidos e definidos e posteriormente viabilizados, em função das demais necessidades da empresa.

Para Santos e Fernandes (2008), a satisfação do cliente com um episódio da reclamação é conseqüente à avaliação de aspectos que envolvem o resultado final, o processo que levou a tal resultado e a maneira como a empresa tratou o cliente e com ele se comunicou durante o episódio. Todos esses procedimentos, se forem bem gerenciados pela empresa, podem gerar resultados e benefícios para o cliente e para a empresa e é por isso que essas têm investido no setor de gerenciamento de reclamações. “As empresas lucrativas possuem boas taxas de fidelidade entre seus clientes.” (MENDONÇA, 2007, p. 117)

Empresas que se empreendem na tarefa de gerir as reclamações e ouvir o que os clientes têm a dizer devem igualmente compreender o que os clientes esperam ao reclamar (SANTOS; COSTA; SANDER, 2008). De acordo com Santos e Fernandes (2007), a satisfação com o gerenciamento de reclamação pode ser considerada um elemento central que norteará o comportamento dos clientes pós-reclamação. Nesta sequência de eventos, há uma consideração de justiça para cada elemento: procedimentos, interações pessoais e resultado. A teoria da justiça foi criada a partir dos estudos sobre transação social e tem ajudado na investigação da resolução de conflitos (SÁ, 2010).

Zeithaml e Bitner (2003) definem três dimensões no processo de gerenciamento das reclamações: imparcialidade nos resultados, nos processos e nas interações. Para Goodwin & Ross (1990), a teoria da justiça também é formada por três dimensões: a primeira é a justiça distributiva, a segunda dimensão é a justiça processual, e por último a justiça interacional.

A justiça distributiva refere-se a como os resultados foram distribuídos entre as partes em uma relação de troca, uma pessoa deve ganhar proporcionalmente ao que ela investiu, mas nem sempre as compensações são itens tangíveis (CIANNI; CHAUVEL; MACHADO, 2008).

Conforme Sá (2010), a justiça processual refere-se às políticas e aos procedimentos utilizados pelas empresas durante todo o processo de reclamação do consumidor e aborda os aspectos da flexibilidade, controle

de processo, velocidade de resposta e aceitação de responsabilidade. A última dimensão a ser citada neste trabalho é a da justiça interpessoal. Conforme Cianni, Chauvel e Machado (2008), a justiça interacional refere-se às interações sociais que ocorrem ao longo do processo. Enquanto a justiça processual se refere a procedimentos e sistemas burocráticos, a justiça interacional diz respeito à comunicação interpessoal no decorrer desses processos.

Segundo Santos, Costa e Sander (2008), a imparcialidade nos processos é responsável por obter, além de compensações justas, a imparcialidade ao se tratar de políticas, regras e pontualidade no processo de reclamações. Ainda conforme Santos, Costa e Sander (2008), os clientes desejam que o processo de reclamação seja facilitado e que as ações sejam encaminhadas rapidamente pela primeira pessoa com quem tiveram contato, evitando repassar o problema para outra pessoa, costumeiramente praticado por inúmeras empresas de serviço.

Quando o consumidor opta por fazer uma reclamação ele irá avaliar o processo de resolução da sua reclamação sob a ótica da Teoria da Justiça. Se o consumidor fica satisfeito com a resposta da empresa ele pode vir a ficar comprometido com ela ou apresentar confiança, sendo que para esses dois estados haverá influência da experiência anterior que ele teve com a empresa (SÁ, 2010).

Conforme o autor, se ainda não há um consenso claro quanto ao peso relativo de cada uma das dimensões de justiça, a relação existente entre os dois construtos, justiça e satisfação, parece estar amplamente comprovada.

Diante das informações apresentadas no referencial teórico, pretende-se com este estudo avaliar a influência do processo de gerenciamento de reclamações sobre a satisfação e lealdade dos clientes, e ainda investigar a percepção dos clientes em relação à justiça processual no tratamento de reclamações. Acredita-se que cada uma das dimensões de justiça estudadas influenciará na avaliação final de justiça sobre as ações da empresa. Porém, neste trabalho será avaliado apenas o impacto da justiça processual na percepção do cliente. Essa opção foi feita visto que serão trabalhados, prioritariamente, aspectos do processo operacional do tratamento de reclamações.

Espera-se que o cliente perceba a justiça processual como um processo importante do gerenciamento de reclamações. Conforme Goodwin e Ross (1992), várias pesquisas encontraram evidências da relação entre justiça global percebida e satisfação com o episódio da reclamação. Desta forma, quanto mais os consumidores perceberem as ações da empresa como justas, mais estarão satisfeitos em relação à maneira como as suas reclamações foram resolvidas.

Segundo Crosby, Evans e Cowles (1990), conforme a literatura sobre justiça social, a satisfação está ligada a avaliações de justiça em várias situações de conflitos. Conforme Westbrook (1987), a satisfação inicial, também conhecida como satisfação pós-compra, tem sido considerada uma mediadora central, que liga crenças anteriores à compra a estruturas cognitivas pós-compra, comunicações e comportamento de recompra.

Ainda conforme Westbrook (1987), a satisfação com o gerenciamento da reclamação (ou satisfação final) pode ser considerada um elemento central que media a relação entre avaliações desse gerenciamento e as atitudes e os comportamentos pós-reclamação. Para Smith, Bolton e Wagner (1999), é amplamente reconhecido que a satisfação do consumidor com um episódio de reclamação é resultado da avaliação dos aspectos que envolvem o resultado final, o processo que levou a tal resultado e a maneira com que o consumidor foi tratado e

informado durante o episódio, isto é, quão justos foram estes aspectos. Assim, as primeiras hipóteses a serem testadas nesta pesquisa são:

H1: *As percepções de justiça processual influenciam positivamente a satisfação com o gerenciamento da reclamação.*

H2: *O gerenciamento de reclamações influencia positivamente a satisfação dos clientes.*

Espera-se que o nível de satisfação do consumidor com a percepção de justiça processual influencie positivamente o nível de satisfação com o gerenciamento da reclamação e, conseqüentemente, a satisfação do cliente com a empresa seja impactada pelo gerenciamento da reclamação.

Conforme Tax e outros (1998), o papel da satisfação tem sido amplamente validado como elemento central que liga as percepções dos consumidores sobre a recuperação de serviços, atitudes e comportamentos futuros. Situações de conflito parecem ser ainda mais críticas neste sentido, pois se tem a ideia de que é nas adversidades que os parceiros são postos à prova (SANTOS; FERNANDES, 2007).

Segundo Sirdeshmukh e outros (2002), pode-se definir a lealdade do consumidor como sendo a intenção comportamental de manter um relacionamento longo e duradouro com a empresa. A confiança é, conforme Tax e outros (1998), um ingrediente fundamental para o desenvolvimento de fortes e longos relacionamentos entre consumidores e organizações.

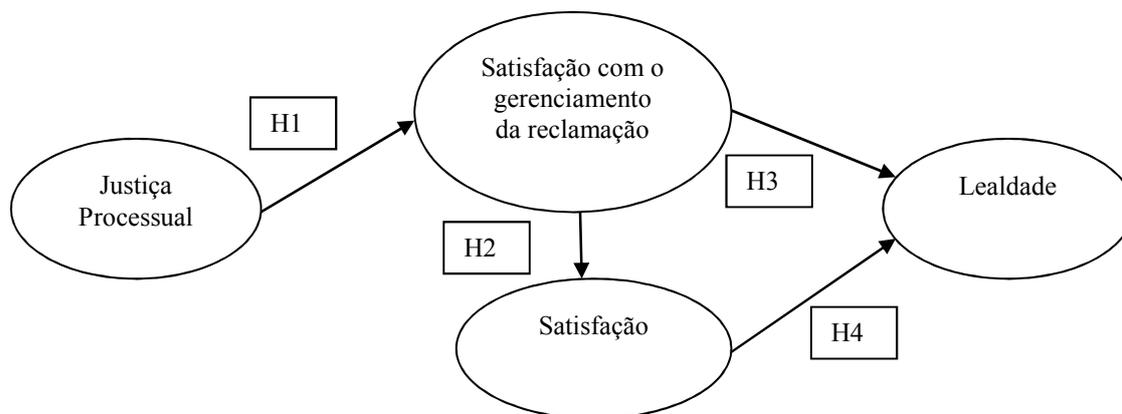
Já para Santos e Fernandes (2007), quando o consumidor percebe o desempenho da empresa como justo e satisfatório, seus sentimentos de lealdade tendem a ser reforçados. Segundo Tax e outros (1998), existe uma significativa e positiva relação entre satisfação e confiança pós-reclamação, podendo-se destacar o papel central da satisfação com o gerenciamento de conflitos no aumento da confiança entre as partes envolvidas. Quando se consegue alcançar essa confiança pós-reclamação, o sentimento de lealdade é reforçado na relação cliente/fornecedor. Santos e Fernandes (2007) entendem que resolver uma reclamação de forma satisfatória pode dizer mais sobre a credibilidade de determinada empresa, do que em uma situação de rotina. Diante desses apontamentos, sugere-se a terceira e a quarta hipóteses deste trabalho:

H3: *A satisfação com o gerenciamento de reclamações influenciará positivamente a lealdade dos clientes.*

H4: *A satisfação dos clientes influenciará positivamente a sua lealdade.*

Baseando-se no referencial teórico e nas hipóteses H1, H2, H3 e H4, a FIG. 2 representa o modelo teórico para investigar os impactos da justiça processual e do gerenciamento de reclamações na satisfação e lealdade dos clientes, numa empresa da área de saúde.

Figura 1 - Modelo Proposto.



Fonte: Elaborado pelos autores

Como neste trabalho também será avaliado se a satisfação dos clientes que receberam um melhor gerenciamento de suas reclamações foi maior que a dos clientes que não receberam um tratamento adequado; será verificada também a existência de diferença significativa entre duas médias de grupos independentes: grupo de clientes trabalhados (aqueles cujas reclamações tiveram tratamento adequado) X grupo de clientes não trabalhados (aqueles cujas reclamações não tiveram tratamento adequado). Sendo assim, sugere-se uma hipótese geral para este trabalho:

*H5: Os clientes trabalhados possuem médias de avaliação superiores às dos clientes não trabalhados.*

Dessa forma, pretende-se finalizar o estudo proposto neste trabalho com duas avaliações: a primeira em relação aos impactos da justiça processual e do tratamento de reclamações na satisfação e lealdade dos clientes (conforme hipóteses H1, H2, H3 e H4), e a segunda relacionada à comparação entre o grupo de clientes trabalhados e o grupo de clientes não trabalhados (conforme hipótese H5).

### 3 METODOLOGIA

Realizou-se neste trabalho uma pesquisa descritiva de abordagem quantitativa envolvendo a modelagem de equações estruturais. É importante destacar que, para a análise descritiva e de equações estruturais, foi utilizado o software SmartPLS 2.0 M3. Para a coleta de dados foi utilizado um questionário estruturado composto de questões elaboradas conforme o referencial teórico.

A metodologia inicial utilizada para avaliar os questionamentos feitos neste trabalho foi a avaliação de dados subjetivos primários. Os dados foram emitidos diretamente do sistema de gestão de uma operadora de planos de saúde instalada na cidade de Belo Horizonte (MG). Foi realizado um estudo descritivo de corte transversal com clientes que registraram alguma reclamação nos últimos 6 meses.

A operadora de planos de saúde foi selecionada por julgamento. Trata-se da Unimed BH, empresa com 45 anos de atuação no município e que conta com um número superior a 1 milhão de clientes.

Neste estudo, foi utilizada uma amostra de 405 clientes da operadora de planos de saúde. Somente foram considerados como aptos a participar do estudo os clientes cujas informações cadastrais da operadora de planos de saúde possibilitavam o contato com os mesmos. Outro critério de elegibilidade para participação foi o fato de o cliente ter avaliado a resposta dada pela operadora de planos de saúde no momento em que recebeu o retorno de sua reclamação.

Assim que a empresa estudada dá a resposta para a reclamação de seus clientes, ela realiza uma pesquisa com os mesmos para avaliar sua satisfação em relação ao retorno dado para a sua reclamação. A pesquisa é realizada utilizando a escala Likert, podendo o cliente dar notas que vão de 1 a 5, sendo 1 muito insatisfeito e 5 muito satisfeito.

A amostra obtida com essa pesquisa foi dividida em grupos conforme as notas dadas pelos clientes. O primeiro grupo foi composto pelos clientes satisfeitos, aqueles que deram as notas 4 ou 5 na avaliação do retorno recebido. O segundo grupo foi formado pelos clientes que ficaram insatisfeitos, ou seja, aqueles que avaliaram o retorno de suas reclamações com as notas 3, 2 ou 1, esta última representativa dos muito insatisfeitos.

Uma segunda divisão dos grupos foi feita para que fosse enviado um material informativo aos clientes, composto de folders, e-mail marketing e SMS (mensagem de texto para celular). Apenas 50% de cada grupo recebeu o material. Sendo assim, os grupos de clientes satisfeitos e insatisfeitos foram divididos pela metade para que apenas metade dos pesquisados recebesse o material e posteriormente fosse possível avaliar os impactos desse exercício na satisfação dos clientes da operadora de planos de saúde.

Com essa segunda divisão criaram-se dois grupos, denominados Trabalhados e Não Trabalhados, que apresentaram como resultados para a satisfação os dados mostrados na TAB. 1.

Tabela 1 – Reações dos grupos trabalhado e não trabalhado em relação ao retorno dado para a reclamação – Belo Horizonte - 2013

<b>Trabalhados</b>		<b>Não Trabalhados</b>	
Indiferente	112	Indiferente	97
Insatisfeito	12	Insatisfeito	10
Muito insatisfeito	19	Muito insatisfeito	15
Muito satisfeito	53	Muito satisfeito	45
Satisfeito	35	Satisfeito	24
<b>Total</b>	<b>231</b>	<b>Total</b>	<b>191</b>

Fonte: Elaborada pelo autor.

Após o envio do material, foi realizada uma pesquisa quantitativa descritiva, por meio de contato telefônico. Nesta pesquisa foi utilizado um questionário adaptado do trabalho “A Recuperação de Serviços e seu Efeito na Confiança e Lealdade do Cliente”, de Santos e Fernandes (2007).

Dessa forma, foi possível conhecer a diferença de avaliação entre os dois grupos, o grupo que recebeu o tratamento adequado de sua reclamação, com um processo mais estruturado e subsidiado de informações, e o grupo que recebeu um tratamento menos estruturado. Como o objetivo principal deste trabalho é testar as hipóteses elaboradas e examinar a significância estatística do modelo proposto, foi utilizada a modelagem de equações estruturais.

Para tanto, se utilizou o método Partial Least Squares (PLS), o qual não exige normalidade multivariada das variáveis e consegue trabalhar com um tamanho de amostra mais reduzido, além de se adequar melhor para estudos exploratórios que o método utilizado pelo Linear Structural Relationship (LISREL) (CHIN, 1998). Além

disso, segundo Hair, Ringle e Sarstedt (2011), é mais apropriado quando o objetivo do trabalho é maximizar a variância explicada. O software utilizado foi o SmartPLS 2.0 M3.

Utilizou-se neste trabalho a abordagem de *two-step approach*, conforme sugerido por alguns autores (ANDERSON; GERBING, 1988; SCHUMACKER; LOMAX, 1996; KLINE, 1998). Num primeiro momento foi feita uma avaliação do modelo de medidas e estabelecidas a validade e a confiabilidade das medidas utilizadas, realizando-se em seguida o exame do modelo estrutural. Ou seja, a avaliação dos construtos só foi feita após a validação das medidas.

A pesquisa de campo quantitativa descritiva se dá através de investigações empíricas, que têm como objetivo principal o delineamento ou avaliação das características principais ou decisivas de algum fenômeno, a avaliação de programas, ou, ainda, a avaliação de variáveis principais isoladamente (MARCONI; LAKATOS, 2003). Finalmente, foi dada atenção ao processo de validação. Todos esses procedimentos descritos foram realizados de acordo com os fundamentos de Churchill (1979) em relação ao tema. Buscou-se com essa metodologia avaliar a percepção e avaliação dos clientes no que tange aos questionamentos levantados neste trabalho.

#### 4 RESULTADOS

Na amostra estudada, 223 reclamações foram trabalhadas (55,1%), ou seja, esses clientes receberam após o retorno de suas reclamações informações complementares a respeito do assunto abordado. Essas informações foram enviadas por meio de e-mails, mensagens de texto para os celulares e material impresso (folder). Já os outros 182 clientes (44,9%) que não foram trabalhadas, não receberam nenhum complemento após o retorno de suas reclamações. Dentro da amostra trabalhada 68,1% dos clientes avaliados são do sexo feminino e apenas 31,9% são do sexo masculino. Observa-se ainda que os clientes possuem um tempo médio de 4,9 anos de permanência no plano. No que se refere à idade dos clientes avaliados, obteve-se nesta amostra uma média de 37,2 anos de idade.

A validação do modelo se deu por meio da modelagem de equações estruturais. É uma proposição estatística das relações entre as variáveis. Trata-se de um caminho hipotético de relações lineares entre um conjunto de variáveis. É composto por dois componentes: o modelo de mensuração e o modelo estrutural.

A seguir procedeu-se a avaliação do modelo quanto à validade convergente. Tal avaliação é realizada com base na (Average Variance Extracted – AVE). Tais valores, segundo Chin (1998) devem possuir valor mínimo de 0,5. Como pode ser observado na Tabela 1, todos os construtos atendem a tal critério.

Tabela 1- Descrição do modelo ajustado

	AVE	Confiabilidade Composta	R Square	Alfa de Cronbach
Justiça Processual	0,611	0,820		0,678
Satisfação com Gerenciamento da Reclamação	0,771	0,910	0,714	0,851
Satisfação	0,721	0,885	0,433	0,806
Lealdade	0,784	0,915	0,613	0,860

Fonte: Elaborado pelos autores

Em relação à avaliação da confiabilidade do construto, a mesma deve ser avaliada prioritariamente segundo a confiabilidade composta e que tal valor deve ser superior a 0,7. Conforme apresentado na Tabela 1, também atendem a tal critério. A validade convergente está relacionada à magnitude das cargas em relação ao respectivo construto. Todos os itens possuem cargas altas (acima de 0,5) nos seus respectivos construtos.

Fornell e Larcker (1981) indicam uma forma de avaliar a validade discriminante para as variáveis latentes. Nesse método, são obtidas as raízes quadradas das AVEs e seus valores são comparados com as correlações entre os diversos construtos. Quando a AVE é superior às correlações pode-se afirmar que existe a validade discriminante. A Tabela 2 mostra tais resultados. A raiz quadrada da AVE foi colocada na diagonal principal da matriz de correlação (assinaladas em negrito) e os coeficientes de correlação entre os construtos nas demais células. Os resultados atestam a existência de validade discriminante para todos os construtos.

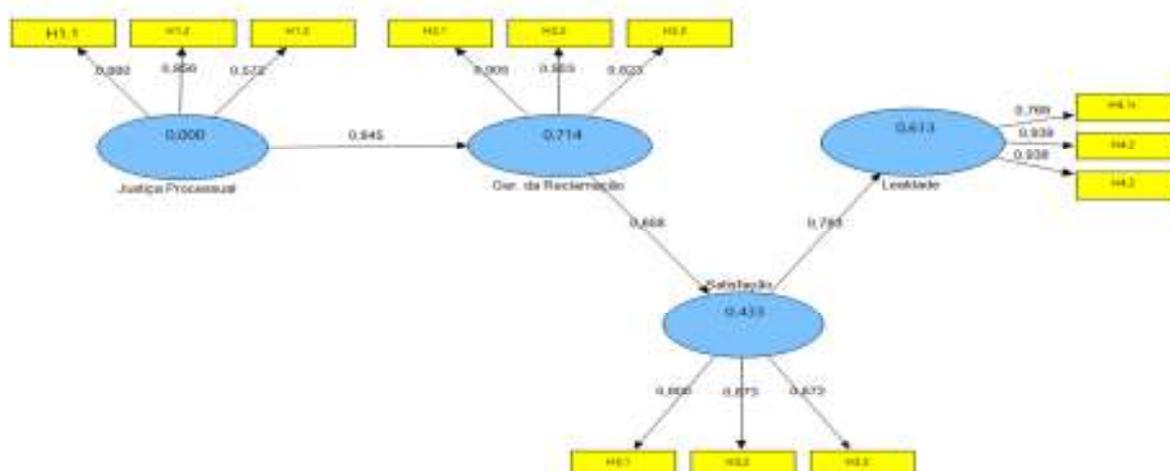
Tabela 2 - Cargas cruzadas das variáveis latentes

	<b>Ger. da Reclamação</b>	<b>Justiça Processual</b>	<b>Lealdade</b>	<b>Satisfação</b>
<b>Ger. da Reclamação</b>	<b>0,878</b>			
<b>Justiça Processual</b>	0,845	<b>0,782</b>		
<b>Lealdade</b>	0,555	0,528	<b>0,886</b>	
<b>Satisfação</b>	0,658	0,644	0,783	<b>0,849</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

Quanto ao modelo de mensuração, inicialmente observou-se que o caminho entre Gerenciamento da Reclamação e Lealdade ( $t=1,632$ ) não é significativo. Com isso um novo modelo foi estimado retirando o caminho não significativo (Figura 1).

Figura 1 - Modelo Final



Fonte: Elaborado pelos autores

Diante desse modelo, pode-se verificar a forte influência da Justiça Processual sobre o Gerenciamento de Reclamações, com um coeficiente de 0,845, nível esse considerado muito alto. Importante ainda destacar os altos valores dos itens H2.1, H2.2 e H2.3 em relação ao construto Gerenciamento da Reclamação. Já o

Gerenciamento de Reclamações alcançou nesse estudo 0,658 de influência sobre a variância da Satisfação dos Clientes, nível também alto de influência. E ainda, o impacto da Satisfação dos Clientes sobre a Lealdade, que neste estudo foi de 0,783 de influência sobre a variabilidade. Nível também muito alto, que corrobora com os resultados esperados neste trabalho.

Portanto, pode-se afirmar que a percepção de Justiça Processual impacta diretamente a Satisfação com o Gerenciamento de Reclamações, que, por sua vez, também impacta a Satisfação dos Clientes, e que a Satisfação dos Clientes impacta a Lealdade dos Clientes. Quando o cliente percebe o desempenho da empresa como justo e satisfatório, seus sentimentos de lealdade tendem a ser reforçados (SANTOS; FERNANDES, 2007). Diante dos testes realizados, confirmam-se as seguintes hipóteses:

*H1: As percepções de justiça processual influenciam positivamente a satisfação com o gerenciamento da reclamação.*

*H2: O gerenciamento de reclamações influencia positivamente a satisfação dos clientes.*

*H4: A satisfação dos clientes influencia positivamente a sua lealdade.*

Já a hipótese H3 – A satisfação com o gerenciamento de reclamações influencia positivamente a lealdade dos clientes, não se confirmou, pois o valor t encontrado ( $t = 1,632$ ) indica que o coeficiente não é significativo. Imagina-se que esse resultado se deu pois possivelmente os clientes precisam estar satisfeitos com a empresa para se tornarem leais, e não somente terem recebido um tratamento adequado de suas reclamações.

Observa-se na Figura 1, que a Justiça Processual explica 0,714 (71,4%) da variabilidade existente na Satisfação com o Gerenciamento da Reclamação. Este, por sua vez, explica 43,3% da variabilidade da Satisfação e essa explica 61,3% da variabilidade da Lealdade. De maneira geral, consideram-se valores de  $R^2$  entre 40% e 60% como um nível mediano de explicação e acima desse patamar como um nível alto.

Inicialmente, para verificar a existência de diferenças entre os grupos (trabalhados X não trabalhados), foi realizado o teste t de Student. A hipótese relacionada ao teste é a H5: Os clientes trabalhados possuem médias de avaliação superior aos clientes não trabalhados.

Na Tabela 3 – Estatística Descritiva – Construtos – Todos Clientes, está apresentada a avaliação de todos os clientes que participaram desse estudo.

Tabela 3- Estatística Descritiva – Construtos – Todos Clientes

	Não Trabalhado		Trabalhado		Valor p
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio padrão	
<b>Justiça Processual</b>	2,99	1,34	3,19	1,32	0,133
Você acredita que a empresa levou em consideração a sua reclamação?	3,02	1,76	3,17	1,71	0,388
A empresa fez alguma ação para resolver o seu problema?	2,62	1,67	2,64	1,67	0,903
A empresa se mostrou interessada em te informar sobre o uso dos serviços que ela oferece?	3,48	1,69	4,01	1,50	<b>0,001</b>
<b>Ger. da Reclamação</b>	3,06	1,49	3,06	1,50	0,978
Você ficou satisfeito com a maneira que a empresa lidou com sua reclamação?	2,81	1,72	3,03	1,71	0,204
No geral, você ficou satisfeito com a resposta que recebeu da sua reclamação?	2,75	1,74	2,66	1,71	0,628
Você acredita que vale a pena reclamar, pois a empresa irá considerar e tratar sua manifestação?	3,65	1,61	3,50	1,69	0,346
<b>Satisfação</b>	3,72	1,24	3,59	1,33	0,284
Você está satisfeito com a maneira que a empresa se comunica com você?	3,75	1,58	3,69	1,60	0,701
Você está, de forma geral, satisfeito com a empresa?	3,47	1,56	3,32	1,55	0,353
Esta é uma empresa de qualidade.	3,94	1,36	3,74	1,47	0,170
<b>Lealdade</b>	3,60	1,44	3,61	1,46	0,957
Você tem vontade de mudar de plano de saúde? (outra empresa)	2,56	1,72	2,44	1,71	0,496
Você diria coisas positivas sobre a empresa para outras pessoas.	3,64	1,56	3,66	1,55	0,889
Você recomendaria a amigos, vizinhos e parentes.	3,70	1,63	3,61	1,66	0,574

Fonte: Elaborado pelos autores

Como pode ser observado, quase todas as médias não apresentam diferenças estatísticas significativas, com exceção da H1.3 - A empresa estudada se mostrou interessada em informar sobre o uso dos serviços que ela oferece. O resultado para o grupo de clientes trabalhados foi de 4,01, a maior avaliação desse estudo. Importante destacar o fato de que os materiais enviados aos clientes do grupo “trabalhados” possuíam, principalmente, informações sobre os serviços que a empresa oferece aos seus clientes. A percepção da empresa é de que muitas reclamações poderiam ser evitadas se os clientes utilizassem de forma melhor os serviços disponibilizados por ela.

Como somente uma questão mostrou diferença significativa em relação ao valor p (0,001), em termos univariados, praticamente não foram encontradas diferenças significativas entre os grupos.

Além da análise geral da amostra, foi realizada a análise dos grupos trabalhados e não trabalhados a fim de se avaliar se os impactos nos construtos estudados neste trabalho são significativos. Sendo assim, os resultados apresentados nas figuras 2 e 3 foram analisadas de forma comparativa a fim de se avaliar as diferenças, sendo a figura 2 relativa ao grupo de clientes trabalhados e a figura 3 relativa ao grupo de clientes não trabalhados.

Figura 2- Grupo Trabalhado

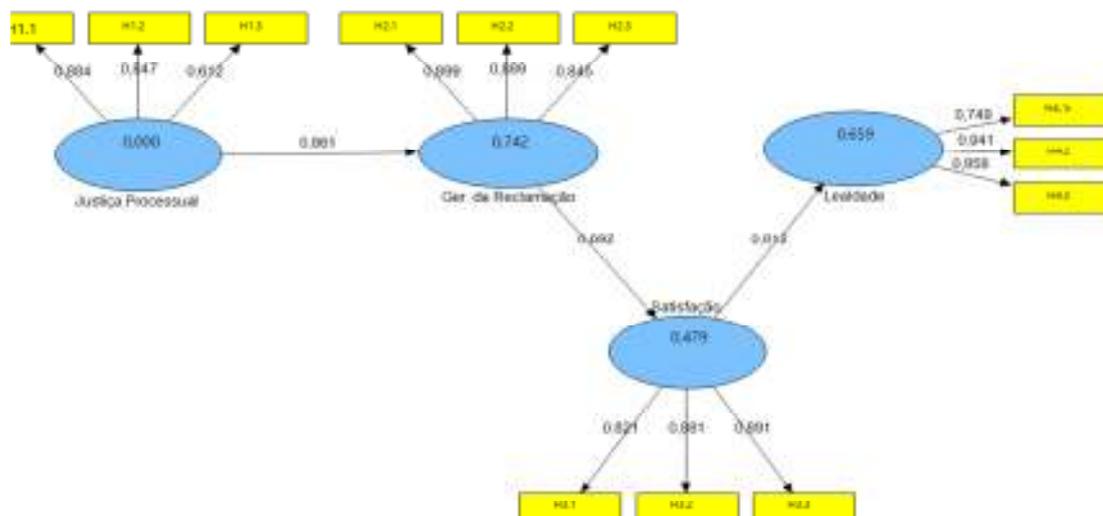
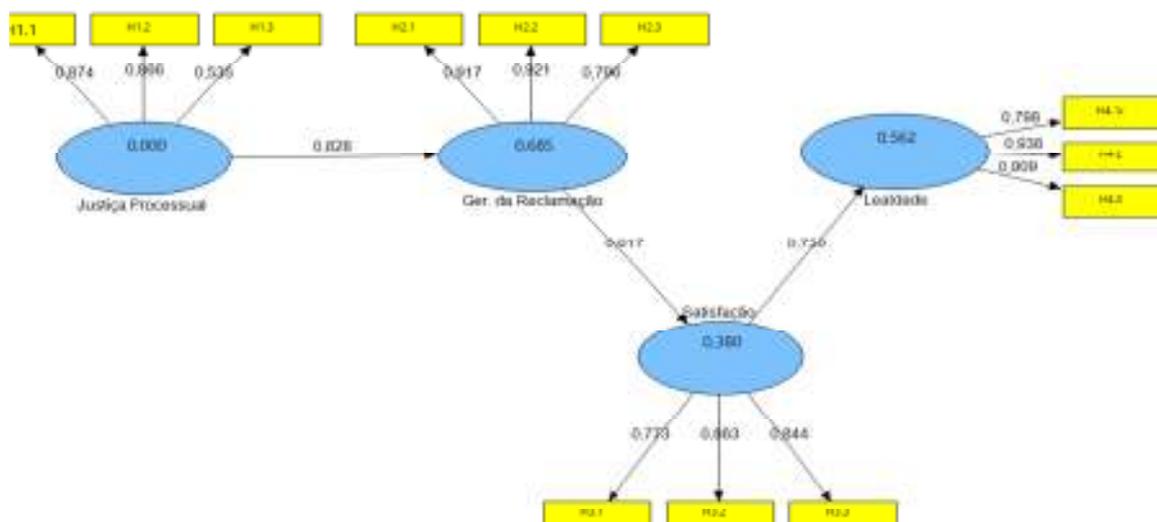


Figura 3 - Grupo Não trabalhado



Diante dos testes realizados, pode-se afirmar que todos os construtos do grupo de clientes trabalhados (Figura 2) foram mais impactados positivamente do que do grupo de clientes não trabalhados (Figura 3).

Observa-se na Figura 2, que a Justiça Processual explica 0,742 (74,2%) da variabilidade existente na Satisfação com o Gerenciamento da Reclamação, enquanto na Figura 3, a Justiça Processual explica 0,685 (68,5%) da variabilidade existente na Satisfação com o Gerenciamento da Reclamação. Sendo assim, o grupo de clientes trabalhados apresentou um resultado de 5,7 pontos percentuais a mais do que o grupo de clientes não trabalhados.

No grupo dos clientes trabalhados (Figura 2) o Gerenciamento da Reclamação explica 0,479 (47,9%) da variabilidade da Satisfação, já no grupo dos clientes não trabalhados (Figura 3) a variabilidade sobre a Satisfação

é de 0,380 (38%). Novamente obteve-se um resultado melhor no grupo dos clientes trabalhados (9,9 pontos percentuais).

Já a Satisfação, para o grupo de clientes trabalhados (Figura 2), explica 0,659 (65,9%) da variabilidade da Lealdade. Enquanto para o grupo de clientes não trabalhados (Figura 3) a explicação da variabilidade da Satisfação sobre a Lealdade foi de (0,562) 56,2%. Mais uma vez tem-se um resultado melhor para o grupo de clientes trabalhados, sendo a diferença de 9,7 pontos percentuais. É importante destacar que, de maneira geral, consideram-se valores de  $R^2$  entre 40% e 60% como um nível mediano de explicação e acima desse patamar como um nível alto.

O teste “t” para diferenças entre médias apresentou nível de significância de 5%. Diante desses resultados é possível concluir que o tratamento adequado das reclamações de clientes gera um impacto positivo nos construtos analisados neste trabalho, confirmando a hipótese H5: Ou seja, os clientes trabalhados possuem médias de avaliação superior aos clientes não trabalhados.

## 5 CONCLUSÕES

Por meio da revisão bibliográfica que foi feita nesse trabalho, como no trabalho de Chauvel (2000), fica clara a importância que a reclamação dos clientes tem para as empresas. Além disso, conforme Reichheld e Schefer (2000), estudos mostram que a tolerância dos clientes com a inconsistência e a mediocridade das empresas está desaparecendo rapidamente.

Do ponto de vista acadêmico, este estudo traz contribuições relevantes de um campo de conhecimento que merece ser mais explorado no Brasil. Apesar do assunto estar pautado no planejamento e reuniões de grandes empresas, no meio acadêmico a satisfação de clientes com o gerenciamento de reclamações é um tema que merece ser mais explorado (SANTOS, 2000).

Do ponto de vista gerencial, este estudo traz algumas informações valiosas que podem agregar valor às atividades das empresas. De acordo com Ashworth, Dacin e Thomson (2009), para o cliente a experiência com a empresa e o compartilhamento de informações no meio social acerca dos valores, imagem e diferenciais da marca, pode desencadear o processo de identificação com esta empresa. Conforme já foi demonstrado neste estudo, os clientes que recebem um tratamento mais adequado de suas reclamações tendem a ficar mais satisfeitos, e conseqüentemente mais leais a suas empresas. É preciso que se perceba o gerenciamento de reclamações como um processo que envolve diversas questões, como a forma como o cliente é tratado e as informações que lhe são disponibilizadas, e não apenas pelos resultados concretos.

Foi proposto nesse trabalho avaliar os impactos da justiça processual e do tratamento de reclamações na satisfação e lealdade dos clientes (conforme hipóteses H1, H2, H3 e H4). E diante dos testes realizados, confirmam-se as hipóteses H1: As percepções de justiça processual influenciam positivamente a satisfação com o gerenciamento da reclamação; H2: A satisfação com o gerenciamento de reclamações influencia positivamente a satisfação dos clientes; e H4: A satisfação dos clientes influencia positivamente a sua lealdade.

Os resultados indicam que a percepção de Justiça Processual impacta diretamente a Satisfação com o Gerenciamento de Reclamações, que, por sua vez, também impacta a Satisfação dos Clientes, e que a Satisfação dos Clientes impacta a Lealdade dos Clientes. Esse resultado condiz com os estudos de Santos e Fernandes (2008) que também encontraram forte influência na avaliação dos impactos da justiça processual na satisfação

com o gerenciamento de reclamações e da satisfação sobre a lealdade dos clientes. Conforme Battaglia e Borchardt (2010), a solução efetiva dos problemas apresentados pelos clientes gera um impacto positivo sobre o desempenho operacional, a satisfação e a fidelidade do cliente.

Outra avaliação proposta foi à comparação entre o grupo de clientes trabalhados e o grupo de clientes não trabalhados (hipótese H5). Diante dos resultados obtidos com os modelos de equações estruturais, a hipótese H5 (Os clientes trabalhados possuem médias de avaliação superior aos clientes não trabalhados) desse trabalho se confirmou.

Foi possível perceber, por meio da análise de regressão (coeficiente  $R^2$ ) que o tratamento adequado das reclamações de clientes gera um impacto positivo nos construtos analisados neste trabalho. Para Santos e Fernandes (2008), a satisfação do cliente com um episódio da reclamação é consequente à avaliação de aspectos que envolvem o resultado final, o processo que levou a tal resultado e a maneira como a empresa tratou o cliente e com ele se comunicou durante o episódio.

Foi possível concluir, pela análise do modelo proposto (comparação entre grupos), que o grupo de clientes que recebeu um tratamento adequado das reclamações teve impacto mais positivo nos construtos analisados neste trabalho. O impacto sobre a variabilidade dos construtos do grupo de clientes trabalhados é em média 8,43 pontos percentuais maior do que a do grupo de clientes não trabalhados. Esse resultado é condizente com os resultados encontrados por Santos e Rossi (2002) que concluíram que os investimentos no gerenciamento eficiente de reclamações poderão promover a confiança dos consumidores na empresa, aperfeiçoar as avaliações sobre a qualidade dos serviços prestados, e fortalecer o relacionamento dos consumidores com a empresa.

É importante que as contribuições trazidas por este trabalho sejam ponderadas pelas limitações do mesmo. O modelo proposto foi testado em uma empresa líder de mercado e com alto grau de satisfação de seus clientes, sendo assim, sugere-se que, a fim de se testar a estabilidade do modelo construído, a pesquisa seja aplicada em outros setores, como o de telefonia celular, por exemplo, em que a prestação de serviços é contínua, baseada em contratos, e pouco diferenciada (GASTAL, 2005).

Outra recomendação é a avaliação dos impactos do envio excessivo de material informativo para clientes já satisfeitos com o tratamento de reclamações. Como foi visto nesse trabalho, esse processo pode ter um efeito reverso na satisfação e lealdade dos clientes. Sugere-se ainda o uso de um volume maior de clientes insatisfeitos para que seja possível avaliar os impactos principalmente nesse grupo.

---

Artigo submetido para avaliação em 08/03/2015 e aceito para publicação em 02/07/2015

---

## REFERÊNCIAS

ANDERSON, J. C.; GERBING, D. W. Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. **Psychological Bulletin**, v. 103, p. 411-23, 1988.

ASHWORTH, L., DACIN, P., & THOMSOM, M. Why on earth do consumers have relationships with marketers? Toward understanding the functions of brand relationships. **Handbook of brand relationships**, p. 82-106, 2009.

BATTAGLIA, D.; BORCHARDT, M. Análise do processo de recuperação de serviços a partir das reclamações dos clientes: estudo de caso em três organizações. **Revista Produção**, v. 20, n. 3, jul./set., p. 455-470, 2010.

CHAUVEL, M. A. Insatisfação e queixa à empresa: investigando os relatos dos consumidores. ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.

CIANNI, V.; CHAUVEL, M. A.; MACHADO, M. A. S. Atitude frente às Empresas, percepção de justiça e satisfação com o Gerenciamento de Reclamações: um estudo sobre Consumidores Brasileiros. **Revista ANGRAD**, v. 9, n. 2, 2008.

CHIN, W. W. The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. In: MARCOULIDES, G.A. (Ed.) **Modern Methods for Business Research**. USA: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 14998. p. 295-336, 1998.

COSTA, F. J. **A Influência do valor percebido pelo cliente sobre os comportamentos de reclamação e boca a boca**: uma investigação em cursos de pós-graduação lato sensu. São Paulo: Tese (doutorado). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2007.

CROSBY, L. A.; EVANS, K. R.; COWLES, D. Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 3, p. 68-76, jul. 1990.

DANTAS, E. B. **Gestão da Informação sobre a satisfação dos clientes e orientação para o mercado**. Brasília: Tese (Doutorado). Universidade de Brasília, 2007.

ETZEL, M. J.; SILVERMAN, B. I. A Managerial perspective on directions for retail customer dissatisfaction research. **Journal of Retailing**, v. 57, n 3, p. 124-136, 1981.

FERREIRA, P. A. G.; **Antecedentes da lealdade de clientes de serviços**: um estudo empírico no setor de telefonia celular. Belo Horizonte: Dissertação (mestrado). Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade Fumec, 2007.

GASTAL, F. **A Influência da satisfação e dos custos de mudança na lealdade do cliente**. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2005.

GOODWIN, C.; ROSS, I. Consumer Evaluations of Responses to Complaints: What's Fair and Why. **The Journal of Consumer Marketing**, v. 7, n. 2, p. 39-47, 1990.

GOSLING, M.; MONTEIRO, P. R. R.; PARENTE, E. Estratégias de Marketing de Relacionamento em Instituições de Ensino: um Estudo Exploratório. **ENEGEP**, 2007.

GREYSER, S. A. Corporate Brand Reputation and Brand Crisis Management. **Management Decision**, v. 47, n. 4, p. 590-602, 2009.

HAIR, J. F.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 9, n. 2, 2011.

KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. New York: The Guilford Press, 1998.

MENDONÇA, G. M. A intenção de recompra do consumidor litigante. **Revista FAE**, v.10, n.1, p.115-130, 2007.

MILAN, G. S.; TREZ, G. Pesquisa de Satisfação: Um modelo para planos de saúde. **Revista RAE Eletrônica**, v. 4, n. 2, art. 17, 2005.

REICHHELD, F. F.; SCHEFTER, P. E-loyalty: your secret weapon on the Web. **Harvard Business Review**, p. 105-113, 2000.

ROZZETT, K.; DEMO, G. Desenvolvimento e Validação Fatorial da Escala de Relacionamento com Clientes (ERC). **RAE Eletrônica**, v. 50, n. 4, 2010.

SANTOS, A. R.; COSTA, J. I. P.; SANDER, J. A. As Falhas no Setor de Serviços: um estudo exploratório. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2008.

SANTOS, C. P. Impacto do gerenciamento de reclamações na confiança e na lealdade do consumidor, no contexto de trocas relacionais. ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.

SANTOS, C. P.; FERNANDES, D. V. H. A Recuperação de Serviços como Ferramenta de Relacionamento e seu Impacto na Confiança e Lealdade dos Clientes. **Revista ERA**, v. 48, n. 1, 2008.

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

SANTOS, C. P.; ROSSI, C. A. V. Impacto do Gerenciamento de Reclamações na Confiança e na Lealdade do Consumidor. **RAC**, v. 6, n. 2, 2002.

SÁ, C. S. **A influencia da cultura sobre o comportamento pós insatisfação do consumidor**: uma pesquisa exploratória sobre as diferenças entre França e Brasil. Rio de Janeiro: Dissertação (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2010.

SCHUMACKER, R. E.; LOMAX, R. G. **A beginner's guide to structural equation modeling**. New Jersey, 1996.

SILVEIRA, L. C.; RYNGELBLUM, A. L. **Reclamação e comportamento do consumidor insatisfeito**: como podem influenciar as estratégias das empresas. Porto Alegre: Gestão Contemporânea, 2010.

SIRDESHMUKH, D.; SINGH, S.; SABOL, B. Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. **Journal of Marketing**, p. 15-37, 2002.

SMITH, A. K.; BOLTON, R. N.; WAGNER, J. A model of customer satisfaction with service encounter involving failure and recovery. **Journal of Marketing Research**, v. 36, p. 356-372, Aug. 1999.

TAX, S. S.; BROWN, S. W.; CHANDRASHEKARAN, M. Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 62, n. 2, p. 60-76, Apr. 1998.

VIEIRA, V. A. Mensuração da qualidade de serviço no varejo eletrônico e seu impacto sobre as intenções comportamentais. **RAE Eletrônica**, v. 50, n. 2, 2010.

WESTBROOK, R. A. Product consumption-based affective responses and postpurchase processes. **Journal of Marketing Research**, v. 24, n. 3, p. 258-270, Aug. 1987.

ZEITHAML, V.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. Porto Alegre: Bookman, 2003.