



# A Lealdade e os Incidentes Críticos no Contexto da Prestação de Serviços

Um estudo longitudinal da relação Cliente-Empresa

*Sheila Aparecida Moreira da Silva*

Tese apresentada à Universidade de Évora  
para obtenção do Grau de Doutor em Gestão

ORIENTADORES: *Prof.<sup>a</sup> Doutora Cristina Galamba Marreiros*  
*Professor Doutor Pedro Simões Coelho*

ÉVORA, JANEIRO DE 2018



## RESUMO

O presente estudo teve como objetivo modelar e quantificar o efeito do processo de atribuição causal dos incidentes críticos, positivos e negativos, na qualidade da relação Cliente-Empresa em momento posterior à sua ocorrência. Foi utilizada uma amostra longitudinal oriunda do estudo da satisfação e lealdade no âmbito do ECSI-Portugal, que avalia a qualidade da relação Cliente-Empresa antes e depois da ocorrência dos incidentes críticos. A amostra foi constituída por 416 consumidores de serviços de empresas instaladas em Portugal-Continental, que descreveram 245 incidentes críticos positivos e 141 incidentes críticos negativos. Foi aplicada a modelação de equação estrutural pelo método *Partial Least Squares* - PLS para teste de modelos na amostra geral de cada tipo de incidente crítico e de subamostras com modelos alternativos de situações de equilíbrio e desequilíbrio baseadas no princípio de equilíbrio da Teoria da Atribuição Causal (Heider, 1958).

Os resultados apresentados neste estudo validam as teorias existentes na literatura, que relacionam a satisfação e a lealdade sustentável à sobrevivência das empresas prestadoras de serviços. Conclui-se que manter a satisfação cumulativa é a chave para a qualidade da relação Cliente-Empresa e para manter os comportamentos leais dos consumidores de serviços tanto na ocorrência de incidentes críticos positivos quanto negativos. Conjuntamente, a investigação traz novos conhecimentos sobre estes comportamentos diante de situações de equilíbrio e desequilíbrio na relação Cliente-Empresa. Pode referir-se que, em ambientes onde a qualidade anterior da relação Cliente-Empresa é mais positiva, ocorra o incidente crítico negativo e a relação é mais duradoura, os consumidores de serviços tendem a atribuir a responsabilidade deste incidente crítico a causas externas.

**Palavras-chave:** ECSI-Portugal, Incidente Crítico, Atribuição Causal, Lealdade, PLS-SEM, Equilíbrio Relacional

**TITLE:** Loyalty and Critical Incidents in Service Delivery. A longitudinal study of the customer-company relationship

## **ABSTRACT**

The objective of this study was to model and quantify the effects of the causal attribution of critical incidents, positive and negative, on the Customer-Company relationship quality. This goal was accomplished through the analysis of a longitudinal client sample, drawn from a satisfaction and loyalty study within the scope of ECSI-Portugal. Consequently, it was possible to evaluate the quality of the Customer-Company relationship before and after the occurrence of critical incidents. The sample consisted of 416 service consumers of Portuguese companies, who described 245 positive critical incidents and 141 negative critical incidents. Structural equation modeling was applied to the data with the use of the Partial Least Squares (PLS). Structural models for the general sample of each type of critical incident were validated. Based on the balance principle from the Attribution Theory (Heider, 1970), alternative models for subsamples with balance and imbalance situations were also evaluated.

The results achieved in this study validate the existing theories, which relate satisfaction and sustainable loyalty. It is concluded that maintaining cumulative satisfaction is key to the quality of the Customer-Company relationship and to maintain customers' loyal behavior, both when positive and negative critical incidents occur. Additionally, the present research contributes with new knowledge about those behaviors in balance and imbalance situations of Customer-Company relationship. It may be noted that in environments where the previous Customer-Company relationship quality is more positive and longer and a negative critical incident occurs, service consumers tend to attribute the responsibility of this critical incident to external causes.

**Key-Words:** ECSI-Portugal, Critical Incident, Causal Attribution, Loyalty, PLS-SEM, Balance Theory

## DEDICATÓRIA

Em criança acompanhava minha Avó em suas visitas às amigas, ora as antigas patroas das grandes fazendas/Quintas de Belo Horizonte – Minas Gerais, ora as amigas simples de seu bairro ou de outras classes sociais, etnias e culturas que a sua simpatia atraía onde quer que estivesse. E eu sempre a observava e, na maioria das vezes, ela estava em silêncio com um semblante de alegria, paz e gratidão ao ouvir as pessoas. E isto, também eu observava em nossas festas de família ou onde quer que ela era convidada a estar porque sempre era muito requisitada. E em nossas conversas nos poucos momentos em que ela estava sozinha eu a perguntava: Vozinha, mas o que a Senhora está pensando quando fica em silêncio e a olhar para as pessoas com um olhar tão feliz? E ela respondia após um breve silêncio e com o sorriso de SEMPRE: estou estudando minha Filha... E eu com o respeito, surpresa, admiração e grande curiosidade de SEMPRE para descobrir mais sobre o seu prazeroso silêncio indagava: Estudando Vozinha?! Mas ela da forma habitual com grande sorriso dizia: Sim minha Filha... estudando as pessoas...E depois me envolvia com seus “causos” deliciosos e a minha curiosidade era saciada respeitosamente naquele momento... Mas a minha curiosidade nunca findou...

Por isto, pela realização deste trabalho de investigação eu só posso dizer: “um grande muito obrigada Vozinha” pelo seu zeloso silêncio que me permitiu seguir em frente investigando comportamentos para agora começar a trilhar um novo caminho de investigação e ensino sobre comportamentos e farei com alegria, paz e gratidão porque assim irei obter, partilhar e buscar sempre mais respostas...

E assim, dedico este trabalho *in memória* de Geralda Petronila Ribeiro, sábia matriarca, nosso forte e amoroso pilar do BEM VIVER da família Ribeiro/Santos, mas também *in memória* extensiva a todos meus avôs: Sebastião Leonardo Ribeiro, António Moreira da Silva, Maria Clara da Costa... à todos vocês meu amor e gratidão SEMPRE. Incluo também esta homenagem à memória da minha Tia Liquinha e a minha Vó Irany.

*“... o homem comum tem uma grande e profunda compreensão de si mesmo e de outras pessoas e, embora essa compreensão não seja formulada, ou seja, apenas vagamente compreendida, permite-lhe interagir com os outros de maneira mais ou menos adaptativas de forma natural, intuitiva e do senso comum” (Heider, 1970, p.14).*

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela superação de cada um dos desafios durante este percurso rico em aprendizados pessoais, acadêmicos e profissionais, que permitem iniciar uma nova jornada em minha vida...

Ao meu Pai, António Moreira da Silva, exemplo de altruísmo, benevolência, alegria e empreendedorismo e, à minha mãe, Irene Ferreira da Silva, exemplo de coragem, bondade, sabedoria e resiliência. Aos meus queridos e amados irmãos Charles e Emerson, minha Cunhada Elza e sobrinho Gustavo pelo apoio e por zelarem pela minha e nossa Mãezinha em tão grande ausência minha. Agradeço também a todos da minha grande família Ribeiro e Santos, que foram sempre amáveis que, apesar da distância física, estiveram presentes com a amizade e carinho de SEMPRE.

Ao meu amigo Antonio Velez e família, pelo companheirismo nesta jornada e por sempre acreditar e confiar na minha capacidade de concretização deste grande sonho.

Aos meus amigos do Brasil e de Portugal, particularmente, Filipa Lindim, Anca Diaconesco, Mardel Oliveira, Grazielle Freitas, Washington Ferreira, Alessandra Freitas, Miriam Pedroza, Elaine Nascimento Barbosa sempre atenciosos e solícitos a essa minha trajetória. E as minhas amigas exemplo: Cristina Rosa e Dayse Gomes pela motivação, inspiração e admiração recíproca de SEMPRE. Ao meu novo amigo e colega Professor João Castanheira, que como um anjo trouxe a mim a obra magnífica do psicólogo Fisher Heider, que possibilitou embasar os meus conhecimentos práticos e de senso comum dos 10 anos de trabalho na Gestão de Relacionamento com o Cliente. Por causa disto, não poderia deixar de expressar minha gratidão também aos fundadores e amigos/colegas da Mastermaq Informática, onde tive o privilégio de exercer nestes 10 anos várias funções e atividades que agora completo também 10 anos de investigação e que tanto ainda me instiga/motiva a querer compreender mais e oferecer novas soluções sobre o Marketing de Relacionamento.

Com grande carinho e atenção agradeço de forma particular e muito especial agradeço:

Aos meus Orientadores, Prof<sup>a</sup>. Doutora Cristina Marreiros e Professor Doutor Pedro Coelho, por permitirem a minha participação neste projeto extremamente desafiador, que enriqueceu ainda mais a concretização desta investigação e do meu percurso como doutoranda e profissional, proporcionando-me sempre com grande

profissionalismo a partilha de seus conhecimentos e experiências com toda a atenção, empatia, sorrisos, paciência e profissionalismo. Muito muito obrigada!

Obrigada a todos que direta e indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho, com especial agradecimento aos professores, colegas de doutoramento e funcionários da Universidade de Évora e da NOVA *Information Management School*.

A minha Gratidão DE SEMPRE!

# ÍNDICE DE CONTEÚDOS

<i>Resumo</i> .....	<i>ii</i>
<i>Abstract</i> .....	<i>iii</i>
<i>Dedicatória</i> .....	<i>iv</i>
<i>Agradecimentos</i> .....	<i>v</i>
<i>Índice de Conteúdos</i> .....	<i>vii</i>
<i>Índice de Figuras</i> .....	<i>ix</i>
<i>Índice de Tabelas</i> .....	<i>x</i>
<i>Lista de Siglas e Abreviaturas</i> .....	<i>xi</i>
<b>Capítulo 1 - Introdução</b> .....	<b>1</b>
1.1 - <i>Contextualização e Relevância do Tema</i> .....	2
1.2 - <i>Problemática e Objetivos da Investigação</i> .....	4
1.3 - <i>Metodologia de Investigação e Estrutura do Estudo</i> .....	6
<b>Capítulo 2 – A Lealdade na Prestação de Serviços</b> .....	<b>8</b>
2.1- <i>Marketing de Relacionamento na Prestação de Serviços</i> .....	9
2.2 - <i>As Variáveis do Relacionamento</i> .....	13
2.2.1 - <i>Satisfação</i> .....	13
2.2.2 - <i>Confiança</i> .....	17
2.2.3 - <i>Valor Apercebido</i> .....	19
2.2.4 - <i>Lealdade</i> .....	20
2.2.5 - <i>Lealdade na Prestação de Serviços</i> .....	22
<b>Capítulo 3 - Os Incidentes Críticos e a Relação Cliente-Empresa</b> .....	<b>26</b>
3.1 – <i>Teoria do Processo de Atribuição Causal</i> .....	27
3.2 - <i>Breve Histórico da Técnica de Incidente Crítico</i> .....	39
3.3 – <i>Especificidades dos Incidentes Críticos</i> .....	41
3.4 - <i>Efeitos dos Incidentes Críticos no Contexto da Prestação de Serviços</i> .....	43
<b>Capítulo 4 – Metodologia de Investigação</b> .....	<b>50</b>
4.1 - <i>Design da Investigação</i> .....	51
4.2 - <i>Projeto ECSI-Portugal</i> .....	53
4.2.1 - <i>Seleção dos Inquiridos e Trabalho de Campo</i> .....	53
4.2.2 - <i>Construtos e Variáveis de Medida</i> .....	54
4.2.4 - <i>Validação do Common Method Bias (CMB) e Variance Common Method (CMV)</i> .....	59
4.3 - <i>Amostra de Estudo</i> .....	60
4.4 - <i>Modelação de Equações Estruturais</i> .....	64
4.4.1 - <i>Definição</i> .....	64
4.4.2 - <i>Métodos de Estimação da SEM</i> .....	66

4.5 - Modelos de Referência .....	68
4.6 - Modelo Concetual Proposto .....	72
<b>Capítulo 5 – Análise do Processo de Atribuição Causal dos Incidentes Críticos e seus Efeitos na Lealdade.....</b>	<b>89</b>
5.1 – Análise Descritiva dos Construtos.....	91
5.2 - Procedimentos para Aplicação do Método PLS-SEM .....	95
5.3 - Modelação do Efeito dos Incidentes Críticos Positivos .....	99
5.3.1- Estimação do Modelo de Medida.....	99
5.3.2 - Estimação do Modelo Estrutural .....	101
5.3.3 - Validação das Hipóteses de Pesquisa .....	103
5.4 - Modelação do Efeito dos Incidentes Críticos Negativos.....	106
5.4.1 - Estimação do Modelo de Medida.....	107
5.4.2 - Estimação do Modelo Estrutural .....	109
5.4.3 - Validação das Hipóteses de Pesquisa .....	110
5.5 – Interpretação dos Resultados.....	114
5.5.1 Modelo da Amostra Geral para Incidentes Críticos Positivos e Negativos .....	115
5.5.2 Modelo de Equilíbrio e Desequilíbrio dos Incidentes Críticos Positivos .....	126
5.5.3 Modelo de Equilíbrio e Desequilíbrio dos Incidentes Críticos Negativos .....	130
5.5.4 Discussão e Propostas para a Gestão de Marketing.....	135
<b>Capítulo 6 - Conclusões.....</b>	<b>145</b>
6.1 - Resumo da Pesquisa .....	146
6.2 - Principais Resultados da Pesquisa.....	147
6.3 – Limitações da Pesquisa e Linhas de Investigação futura.....	151
<b>Bibliografia .....</b>	<b>153</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>163</b>
Anexos I – Validação do <i>Common Method Bias</i> (CMB) e <i>Variance Common Method</i> (CMV) .....	164
Anexos II – Análise Descritiva das Variáveis Sociodemográficas .....	166
Anexos III – Teste de Normalidade dos Construtos.....	168
Anexos IV – Teste Comparação de Média da variável QR1 .....	170
Anexos V – Indicadores da Qualidade dos Parâmetros Estimados pelo Método PLS-SEM .....	171
Anexos VI – Parâmetros Iniciais dos Modelos de Medida dos ICs.....	172
Anexos VII – Parâmetros da Validade Discriminante dos Modelos de Medida dos ICs.....	173
Anexos VIII – Parâmetros Iniciais dos Modelos de Medida dos ICNs .....	177
Anexos IX – Parâmetros da Validade Discriminante dos Modelos de Medida dos ICNs .....	178

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 - Organograma Tradicional versus Organograma da Empresa Moderna .....	12
Figura 2.2 - Modelo ECSI – Portugal.....	15
Figura 2.3 - Sequência de Lucratividade para as Empresas .....	22
Figura 3.1 – Síntese do Processo de Atribuição Causal dos Acontecimentos .....	34
Figura 4.1 - Organização da Investigação .....	51
Figura 4.2 - Modelo de Referência Agustin e Singh (2005).....	69
Figura 4.3 - Modelo de Referência de Vidal (2012) .....	71
Figura 4.4 - Modelo Conceitual Explicativo do Equilíbrio Relacional pelos Incidentes Críticos Positivos (ICPs) .....	79
Figura 4.5 - Modelo Conceitual Explicativo do Equilíbrio Relacional pela Recuperação Plausível dos Incidentes Críticos Negativos (ICNs).....	80
Figura 5.1- Efeitos Significativos e Valores Médios do Modelo Geral dos Incidentes Críticos Positivos .	116
Figura 5.2- Efeitos Significativos e Valores Médios do Modelo Geral dos Incidentes Críticos Negativos	124
Figura 5.3 - Efeitos Significativos e Valores Médios dos Modelos de Equilíbrio e Desequilíbrio dos ICPs	127
Figura 5.4 - Efeitos do Modelo de Equilíbrio e Desequilíbrio dos Incidentes Críticos Negativos.....	131
Figura 5.5 - Propostas Estratégicas do Marketing de Equilíbrio Relacional .....	144
Figura 6.1 - Marketing de Equilíbrio Relacional: Sistema de Gestão Holística da Prestação de Serviços	150

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1 - Benefícios da Relação Cliente-Empresa a Longo Prazo .....	10
Tabela 2.2 - Indicadores dos Construtos do Modelo ECSI – Portugal .....	16
Tabela 2.3 - Estágios da Lealdade .....	21
Tabela 3.1 - Situações de Equilíbrio e Desequilíbrio na Relação Cliente-Empresa .....	36
Tabela 4.1 - Medição do Processo de Atribuição Causal dos ICs .....	55
Tabela 4.2 - Medição da Variação do Estado da Qualidade da Relação Cliente-Empresa .....	56
Tabela 4.3 - Medição das Variáveis do Relacionamento – Valor Apercebido.....	57
Tabela 4.4 - Medição das Variáveis do Relacionamento – Confiança.....	57
Tabela 4.5 - Medição das Variáveis do Relacionamento – Satisfação .....	58
Tabela 4.6 - Medição das Variáveis do Relacionamento – Lealdade .....	58
Tabela 4.7 - Tipo e descrição dos incidentes críticos .....	61
Tabela 4.8 - Amostra e Subamostras dos Incidentes Críticos Positivos e Negativos .....	62
Tabela 4.9 - Caracterização da Amostra .....	63
Tabela 4.10 - Caracterização das Metodologias CB-SEM e PLS-SEM .....	67
Tabela 4.11 - Indicadores Associados aos Construtos do Modelo Concetual.....	85
Tabela 4.12 - Situações de Equilíbrio e Desequilíbrio dos ICs e ICNs.....	87
Tabela 5.1 - Índices Médios e Desvio Padrão para os Construtos dos ICs .....	92
Tabela 5.2 - Índices Médios e Desvio Padrão para os Construtos dos ICNs .....	94
Tabela 5.3 - Parâmetros dos Modelos de Medida dos ICs.....	100
Tabela 5.4 - Qualidade Geral do Ajustamento dos Modelos Estruturais de ICs .....	102
Tabela 5.5 - Parâmetros dos Impactos dos ICs na Relação Cliente-Empresa .....	105
Tabela 5.6 - Parâmetros dos Modelos de Medida dos ICNs .....	108
Tabela 5.7- Qualidade Geral do Ajustamento dos Modelos Estruturais ICNs .....	109
Tabela 5.8 - Parâmetros dos Impactos dos ICNs na Relação Cliente-Empresa.....	113
Tabela 5.9 - Resultados do Estudo Longitudinal da Relação Cliente-Empresa .....	136
Tabela 5.10 - Comparação entre o Modelo Concetual e de Referencial Teórico .....	139

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

<b>ACSI</b>	<i>American Customer Satisfaction Index</i>
<b>AVE</b>	<i>Average Variance Extracted</i>
<b>ECSI</b>	<i>European Customer Satisfaction Index</i>
<b>IC</b>	Incidente Crítico
<b>ICN</b>	Incidente Crítico Negativo
<b>ICNs</b>	Incidentes Críticos Negativos
<b>ICP</b>	Incidente Crítico Positivo
<b>ICPs</b>	Incidentes Críticos Positivos
<b>MQO</b>	Mínimos Quadrados Ordinários
<b>QRCE</b>	Qualidade da Relação Cliente-Empresa
<b>PLS</b>	<i>Partial Least Squares</i>
<b>RCE</b>	Relação Cliente-Empresa
<b>SEM</b>	<i>Structural Equation Model</i>
<b>TIC</b>	Técnica de Incidentes Críticos

## **CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO**

## 1.1 - CONTEXTUALIZAÇÃO E RELEVÂNCIA DO TEMA

De maneira geral, na literatura existe um consenso crescente de que o sucesso das empresas a longo prazo depende da construção e manutenção de relações fortes com os clientes (Ozuem et al., 2016). Deste modo, a satisfação e a lealdade têm sido tradicionalmente dois objetivos principais dos gestores (Thakur, 2014), uma vez que, cada vez mais, a sobrevivência das empresas depende da qualidade do relacionamento com o cliente (S. Moreira et al., 2011). Nesta linha de ideias, Hayes (1996) afirma que o conhecimento das percepções e reações dos clientes, relacionadas com os negócios de uma determinada organização, pode aumentar, de modo exponencial, a possibilidade de melhores decisões empresariais.

No que se refere a entidades prestadoras de serviços, é necessária uma atenção ainda mais especial, uma vez que a impressão mais vivida da relação com o fornecedor ocorre quando o cliente interage com este, no momento da prestação de serviços (Zeithaml e Bitner, 2003). Nesta perspectiva, os autores (Zeithaml e Bitner, 2003) referem que as primeiras interações são provavelmente as mais importantes. No entanto, qualquer contato na relação “Cliente-Empresa” poderá ser potencialmente determinante para a satisfação e para a lealdade do cliente. Pode assim dizer-se, que estas interações entre cliente e empresa são fundamentais para a realização dos serviços e para a qualidade da relação Cliente-Empresa, por estarem sempre presentes, embora as partes envolvidas nem sempre estejam cientes disso (Gronroos, 2003).

Neste contexto, o Marketing de Relacionamento traz grandes mudanças à Gestão de Marketing e conseqüentemente às relações Cliente-Empresa. Alguns autores (como Gronroos, 2003; Zeithaml e Bitner, 2003; Kotler e Keller, 2006) defendem que a essência do Marketing de Relacionamento representa uma mudança de paradigma do Marketing, migrando o foco das compras/transações para a retenção/transações. Assim, no que toca à orientação estratégica do Marketing de Relacionamento, o objetivo está na manutenção e no aperfeiçoamento das relações com os clientes atuais e não somente na conquista de novos clientes. Kanagal (2009) ressalta que o conhecimento e a aplicação do Marketing de Relacionamento ajudam a alcançar a satisfação do cliente, a retenção de clientes e também a aquisição de clientes.

Berry (2016; 1983), em retrospectiva dos 30 anos da sua obra pioneira, defende que essas premissas base do Marketing de Relacionamento devem ser mantidas na gestão da relação Cliente-Empresa. No entanto, as estratégias a serem definidas pelas empresas prestadoras de serviços devem ser adequadas à competitividade do mercado,

tendo em conta: i) competir em valor; ii) atender e superar as expectativas dos clientes; iii) poupar tempo e esforços dos clientes e, por fim, iv) incluir a generosidade. Também Hoffman et al. (2016), no seu estudo sobre os 20 anos da publicação da sua também obra precursora, sobre a implementação de programas estratégicos para recuperação de falhas nos serviços, constataram que as suas propostas estratégicas permanecem relevantes no contexto atual e estão relacionadas com os resultados financeiros e com o desenvolvimento das auditorias de recuperação de serviços nas empresas.

Estes trabalhos demonstram a atualidade e importância dos princípios básicos do Marketing de Relacionamento para responder à evolução da relação Cliente-Empresa no contexto da prestação de serviços, mas também referem a necessidade de novos esforços por parte das empresas prestadoras de serviços. Neste contexto, Gronroos (2003) defende que o estudo dos incidentes críticos oferece, ao profissional de Marketing, material rico que indica áreas problemáticas e forças da organização, bem como o que deve ser feito para que a empresa melhore a qualidade percebida dos seus serviços e, conseqüentemente, a satisfação e lealdade dos consumidores destes serviços.

Doorn e Verhoef (2008) afirmam que o estudo dos impactos dos incidentes críticos, no contexto da formação da satisfação e da lealdade, obteve alguma atenção dos académicos, mas muitos destes estudos permanecem de natureza qualitativa. Corroborando, Walsh et al. (2008) salientam que as pesquisas sobre a relação entre a satisfação e a lealdade dos clientes têm avançado para uma fase que requer um exame mais profundo das variáveis moderadoras desta relação. Até porque, como Paulssen e Somerfeld (2008) referem, com o aumento da duração do relacionamento Cliente-Empresa, a probabilidade de os clientes experimentarem interações com episódios positivos ou negativos aumenta, o que poderá ter conseqüências nos níveis de satisfação, de lealdade e, em geral, na qualidade do relacionamento.

Serrano (2009) afirma que a Técnica de Incidentes Críticos se caracteriza como a melhor forma de avaliação dos incidentes críticos e como um meio eficaz de obter uma descrição detalhada do processo, do porquê das falhas nos serviços e, subsequentemente, da compreensão das formas de recuperação satisfatórias e insatisfatórias. Assim, o incidente crítico pode ser visto como um aspeto importante do desempenho do prestador de serviços, que pode ser determinante na satisfação do cliente, positiva ou negativamente (Vilares e Coelho, 2011).

Porém, a maior parte dos investigadores tem centrado os seus estudos, exclusivamente, nas falhas ocorridas durante a relação Cliente-Empresa e,

especificamente, sobre as percepções dos clientes (por exemplo, Choi e Choi, 2014), os tipos de reclamação e recuperação destas falhas (por exemplo, Ro e Wong, 2012; Jarvelainen, 2013; Kaur e Sharma, 2015). De forma mais abrangente, Vidal (2012) realizou um estudo quantitativo para avaliar como o cliente, quando confrontado com um incidente negativo, procura explicações para a compreensão da estabilidade e da atribuição de culpa pela ocorrência deste incidente, o que segundo o autor poderá resultar em dissolução da relação ou alteração na sua lealdade ao fornecedor de serviços.

Por outro lado, Hwang e Seo (2016) defendem que as empresas devem adotar uma abordagem holística para que possam criar experiências notáveis e sustentáveis na lembrança do cliente, sendo que estas poderão transformar a perspectiva de futuro da relação Cliente-Empresa. Conjuntamente, Walsh et al. (2008) defendem que é importante acrescentar à literatura estudos que direcionem e aprofundem o contexto de incidentes críticos positivos e negativos, e que, simultaneamente, utilizem amostras longitudinais para avaliar a qualidade da relação Cliente-Empresa, antes e depois destes acontecimentos. Corroborando, Lariviere et al. (2014) afirmam que o uso de dados longitudinais traz benefícios em modelos projetados para estudar a evolução da lealdade ao longo do tempo, o que justifica a proposta da presente pesquisa longitudinal da qualidade da relação Cliente-Empresa para investigar os efeitos dos incidentes críticos na lealdade.

## **1.2 - PROBLEMÁTICA E OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO**

Pelo referido anteriormente, a problemática deste estudo pode ser traduzida na seguinte questão: tendo em conta a qualidade anterior da relação Cliente-Empresa, como se processa a atribuição causal dos incidentes críticos positivos e negativos e qual será a mudança no estado da qualidade dessa relação e quais os seus efeitos no futuro deste relacionamento?

Esta questão norteia o objetivo principal desta pesquisa: modelar o processo de atribuição causal dos incidentes críticos e quantificar os seus efeitos na qualidade da relação Cliente-Empresa. Para atingir este objetivo geral são definidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar o grau de intensidade percebida dos incidentes críticos positivos e negativos;

- Avaliar a percepção dos consumidores de serviços sobre a estabilidade dos incidentes críticos positivos e negativos na prestação de serviços;
- Aferir o grau de responsabilidade atribuída ao Colaborador e à Empresa pela ocorrência de incidentes críticos positivos e negativos;
- Medir os efeitos dos incidentes críticos positivos e negativos na variação do estado da qualidade da relação Cliente-Empresa;
- Avaliar o efeito da variação no estado da relação Cliente-Empresa na satisfação, na confiança, no valor apercebido e na lealdade dos clientes pós incidente crítico;
- Compreender a formação da lealdade após a ocorrência de incidentes críticos positivos e negativos;
- Compreender o comportamento dos consumidores de serviços com base na Teoria da Atribuição Causal de Heider (1970);
- Identificar fatores de vantagens competitivas do Marketing de Relacionamento através da manutenção do *status* positivo da qualidade da relação Cliente-Empresa acumulada ao longo do tempo.

Como foi referido, os estudos longitudinais promovem uma avaliação mais holística da interação Cliente-Empresa ao longo do tempo, tornando possível criar e validar estratégias inteligentes para manter a qualidade deste relacionamento e, consequentemente, promover o comportamento leal dos clientes (Vidal, 2012). Por outro lado, a investigação baseada na Teoria da Atribuição Causal (Heider, 1970) é relevante pois considera, para além de outras adversidades pessoais e do ambiente, o sentimento, representado nesta pesquisa pela qualidade anterior da relação Cliente-Empresa como influenciadora da atribuição causal dos acontecimentos (incidentes críticos positivos e negativos).

Especificamente, na presente pesquisa, que utiliza uma amostra longitudinal, o sentimento em relação ao estado da qualidade da relação Cliente-Empresa foi avaliado antes e depois da ocorrência do incidente crítico, o que permite investigar o seu impacto no processo de atribuição causal do incidente crítico e nas possíveis mudanças, em momento posterior, nesta relação.

Assim, pretende-se nesta investigação validar as premissas de que quanto mais positivo o estado da qualidade anterior da relação Cliente-Empresa, mais benéfico o processo de atribuição causal dos incidentes críticos para o Equilíbrio Relacional, tendo

como base os dois princípios que orientam a busca inerente pela harmonia relacional: a formação de unidade e o estado de equilíbrio entre as partes (Heider, 1970). Na presente pesquisa, a denominação “princípio de equilíbrio” engloba estes dois princípios. Também é oportuno referir que, no presente estudo, incidentes críticos positivos e/ou negativos são referenciados como sinónimos de acontecimentos diários na prestação de serviços.

Assim, na presente pesquisa analisam-se também situações de equilíbrio e desequilíbrio da relação Cliente-Empresa, dependentes da qualidade anterior desta relação e do tipo do incidente crítico ocorrido durante a prestação de serviços.

Com estes objetivos pretende-se proporcionar uma melhor compreensão, a partir da perceção dos próprios clientes, não só de como evitar as falhas na relação Cliente-Empresa, mas também de como atuar sempre de forma preventiva para amenizar futuras situações negativas e/ou, conjuntamente, compreender como usar incidentes críticos positivos para promover níveis mais elevados de satisfação e de lealdade ao longo do tempo.

### **1.3 - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO E ESTRUTURA DO ESTUDO**

A presente pesquisa é baseada no estudo da satisfação e da lealdade no âmbito do Índice Nacional de Satisfação do Cliente de Portugal (ECSI – Portugal), tendo como amostra clientes de empresas do setor dos serviços com atividade na Banca, Operadores de Serviço Telefónico Móvel e Operadores de Televisão por Subscrição.

Após uma leitura prévia do estado da arte sobre os incidentes críticos, o presente estudo iniciou-se com a análise dos dados oriundos do ECSI – Portugal, cujo objetivo foi a organização, codificação e tabulação destes dados. Especificamente, foi feita a análise dos incidentes críticos descritos, cujo objetivo foi a sua validação para a constituição da amostra longitudinal da presente pesquisa. Posteriormente, procedeu-se a uma revisão bibliográfica aprofundada, sobre os temas mais relevantes da pesquisa - incidentes críticos, lealdade e modelação de equações estruturais - que, tendo em conta os objetivos principais e específicos propostos, se consubstanciou no modelo concetual proposto na presente pesquisa.

À semelhança do modelo de Vidal (2012), assume-se neste modelo que a qualidade da relação Cliente-Empresa é o principal preditor do processo de atribuição causal do incidente crítico. Contudo, no presente estudo, a qualidade da relação Cliente-

Empresa é medida para este fim num momento anterior à ocorrência do incidente crítico positivo e negativo, e também *a posteriori* para análise das consequências do acontecimento.

Uma segunda diferença em relação ao trabalho de Vidal (2012), consiste no facto do processo de atribuição causal do modelo concetual proposto incluir, para além da perceção de estabilidade e análise da atribuição de responsabilidade à empresa pela ocorrência do incidente crítico, também a averiguação da responsabilidade do colaborador e a perceção da intensidade do incidente crítico ocorrido é investigada.

Postula-se ainda, como parte do processo de atribuição causal dos incidentes críticos, uma variação no estado da relação Cliente-Empresa, em decorrência do incidente crítico e que essa, por sua vez, será antecedente dos efeitos dos incidentes críticos nas variáveis do relacionamento (satisfação, confiança, valor apercebido e lealdade). Por fim, propõe-se que a lealdade pós incidente crítico, positivo e negativo, tem como preditores o *status* atual da satisfação, confiança e valor apercebido (Agustin e Singh, 2005).

De forma a validar o modelo concetual proposto e a atingir os objetivos definidos, a presente tese foi estruturada em seis capítulos. Após este primeiro capítulo introdutório, o Capítulo 2 apresenta o estado da arte relativamente ao Marketing do Relacionamento e às variáveis do relacionamento: lealdade, satisfação, confiança e valor percebido. O Capítulo 3 discorre sobre a teoria de atribuição causal, a técnica e especificidades dos incidentes críticos e dos efeitos dos incidentes críticos na prestação de serviços. O Capítulo 4 versa sobre a metodologia de pesquisa, e propõe as hipóteses a testar na presente investigação e o modelo concetual daí resultante. No Capítulo 5 descrevem-se e discutem-se os resultados da pesquisa. Por último, no Capítulo 6 apresentam-se as principais conclusões e sugestões para pesquisas futuras com base nas limitações do presente estudo.

## **CAPÍTULO 2 – A LEALDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS**

## **2. 1- MARKETING DE RELACIONAMENTO NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS**

Em 1983, nos Estados Unidos, a expressão “Marketing de Relacionamento” foi utilizada de forma precursora por Leonard L. Berry, que considerou a expressão uma estratégia para a gestão do serviço ao cliente. Berry (1983) constatou que a atração de novos clientes deveria ser vista apenas como algo intermediário no processo de Marketing. No entanto, tendo em conta que a competitividade do mercado tem forçado as empresas a serem mais eficazes (Silva e Araújo, 2015), 30 anos depois da sua publicação, Berry (2016) salienta que as bases estratégicas das empresas para manter os clientes já existentes resistem ao longo do tempo e devem manter-se, obrigando, no entanto, a uma maior atenção e foco na relação Cliente-Empresa e nas evoluções do mercado.

Especificamente, Berry (2016) propõe que as empresas modernas devam estar atentas em competir com valor, atender e superar as expectativas dos clientes, poupar tempo e esforços dos mesmos e incluir a generosidade em relação aos seus clientes nas suas ações. Esta proposta reforça a premissa base do Marketing de Relacionamento, que é manter os clientes ao longo do tempo, uma vez que a sobrevivência das empresas depende da qualidade do relacionamento com o cliente (Bretzke, 2000), sendo as organizações de serviços e os encontros de serviços partes inevitáveis das relações da era pós-industrial (Froeming, 2001).

Já Gronroos (2003) afirma que o Marketing de Relacionamento, com ênfase na gestão do relacionamento com o cliente, não é um fenómeno novo do período pós-industrial. O autor explica que historicamente a negociação e o comércio já eram orientados para o relacionamento com o cliente. Contudo, depois da Revolução Industrial, a perspectiva de relacionamento perdeu posição nas empresas de bens de consumo em decorrência da produção e distribuição em massa.

Por outro lado, as empresas de serviços permaneceram com interações entre produtores, distribuidores e consumidores. Porém, segundo Gronroos (2003), após a Segunda Guerra Mundial, estas empresas aderiram aos modelos metodológicos dominantes, orientados para empresas de bens de consumo e para o favorecimento de trocas. A partir da década de 70 surgiu uma nova abordagem ao Marketing, baseada na ideia de segmentação nas interações entre os produtores de serviços ou de bens, os compradores industriais e os seus clientes, sendo estas interações elemento importante para o Marketing (Gronroos, 2003). O que ilustra os contributos das três áreas do Marketing para o Marketing de Relacionamento, primeiramente, do marketing

tradicional e da teoria do marketing mix e, depois, das teorias associadas ao marketing de serviços e ao marketing industrial (Marques, 2012). Sendo que, na década de 80, as premissas de atuação passam a ser provenientes do próprio Marketing de Relacionamento (Gronroos, 2003; Marques, 2012).

Nesta perspectiva, Zeithaml e Bitner (2003) defendem que a construção e a manutenção de comportamentos leais nestas interações da cadeia de serviços não é de interesse exclusivo das empresas, mas também dos próprios clientes, que são beneficiados por essas parcerias de longo prazo na prestação de serviços, conforme retratado na Tabela 2.1.

**Tabela 2.1 - Benefícios da Relação Cliente-Empresa a Longo Prazo**

BENEFICIÁRIOS	BENEFÍCIOS
<b>CLIENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentimento de confiança no que esperar do prestador de serviços</li> <li>• Senso de familiaridade e relacionamento social</li> <li>• Recebimento de tratamento especial</li> </ul>
<b>EMPRESA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendência do mesmo cliente aumentar o número de compras ao longo dos anos</li> <li>• Custos baixos na manutenção dos clientes</li> <li>• Publicidade gratuita por meio do passa-palavra do próprio Cliente</li> <li>• Retenção de funcionários devido à estabilidade e satisfação do cliente</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado de Zeithaml e Bitner (2003, p. 140 a 143)

Nesta perspectiva, Hasan et al. (2017) explicam que a percepção dos clientes em relação aos investimentos do Marketing de Relacionamento por parte da empresa, que se caracterizem como esforços significativos, incentivará os clientes a investir no relacionamento, através de um novo patrocínio ou proteção da sua imagem, aumento de gastos ou envolvimento em passa-palavra positivo. Isto porque, por meio da reciprocidade direta, a percepção de um ato benevolente encorajará o cliente a ter gratidão e é mais provável que ele corresponda com benefício para a organização.

Gronroos (2003) e Zeithaml e Bitner (2003) salientam que a essência do Marketing de Relacionamento representa uma mudança de paradigma para a área do Marketing, mudando o foco das compras/transações para a retenção/transações. Assim, na perspectiva estratégica das empresas, o objetivo está na manutenção e no aperfeiçoamento da relação com os atuais clientes e não somente na conquista de novos clientes. Por conseguinte, no Marketing de Relacionamento, adotou-se o cliente como o centro de lucro das empresas ao longo do tempo, uma vez que conhecer os clientes é uma vantagem competitiva, essencialmente para as empresas prestadoras de serviços, por permitir maior propensão para a construção de relacionamentos mais duradouros (Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2003).

Assim, Carlzon (2005) ressalta que a estrutura do organograma das empresas modernas traduz a importância dos clientes através da promoção de uma qualidade superior na relação Cliente-Empresa, em sintonia com uma filosofia de poder e importância do pessoal da linha de frente aqui também referenciado como colaborador da empresa. De forma mais abrangente, Moreira et al. (2009) explicam que os recursos humanos internos e externos das empresas são imprescindíveis para a qualidade dos serviços prestados, e se estes não estão alinhados com os objetivos da empresa podem representar um possível fator de fracasso para suas estratégias.

Esta premissa é corroborada pelos resultados dos estudos de Sidershmukh et al. (2002), que referem existir uma relação direta entre o comportamento do pessoal da linha de frente e as políticas e gestão da empresa, e a confiança do cliente na empresa. E indiretamente com o valor percebido e com a lealdade a essa empresa. Nesta perspectiva, o pessoal da linha de frente diferencia-se dos demais colaboradores da empresa, que não mantêm interações diretas com os clientes (Karatepe e Tekinkus, 2006).

Por outro lado, Kanagal (2009) ressalta que nas estratégias competitivas do Marketing, deve-se incluir o Marketing de Relacionamento como base para o sucesso dos negócios, uma vez que, a empresa, para além de manter os relacionamentos com os clientes, deverá ter atenção à proteção do bem-estar do cliente através do cuidado com seu perfil emocional, entendimento da sua psique e confiança na prestação dos serviços. Isto porque, a emoção positiva entre o pessoal da linha de frente e o cliente poderá acarretar benefícios para a empresa, como exemplo, a gratidão (Bock et al., 2016).

Hasan et al. (2017) ressaltam ainda que os investimentos da empresa em Marketing de Relacionamento, percebidos pelos clientes, exercerão um efeito indireto nesta gratidão, causando maior satisfação com a empresa. Contudo, Bock et al. (2016) alertam que emoções negativas (endividamento) poderão causar efeitos negativos nas interações entre o pessoal da linha de frente e o cliente. O organograma invertido de Kotler e Keller (2006) para as empresas modernas (Figura 2.1), traduz esta nova visão do cliente e do pessoal da linha de frente.

Kotler e Keller (2006) explicam que, no organograma invertido das empresas modernas, os clientes estão no topo seguidamente, em grau de importância, está o pessoal da linha de frente, que têm contato com os clientes, tendo como função o seu atendimento e satisfação. Seguem-se, os gestores de nível médio, cuja tarefa é proporcionar o apoio necessário ao pessoal da linha de frente, para que possam atender

bem os clientes. Por fim, na base, está a administração de topo, que tem como tarefa contratar e apoiar os gestores de nível médio.

**Figura 2.1 - Organograma Tradicional versus Organograma da Empresa Moderna**

**A) Organograma Tradicional**



**B) Organograma de Empresa Moderna orientada para o Cliente**



**Fonte:** Kotler e Keller (2006, p. 139)

Os autores (Kotler e Keller, 2006) salientam, ainda, neste organograma, a presença de clientes tanto no topo da pirâmide como nas suas laterais, o que ilustra o facto da sua presença e possível contato, direto e indireto, com toda empresa. O que justifica a construção da essência do Marketing de Relacionamento com base no desenvolvimento e consequente manutenção de uma relação de carácter duradouro, mas também com reciprocidade proveitosa e satisfatória entre o cliente e os interlocutores estrategicamente mais significativos para a organização (Marques, 2012).

Corroborando, Kanagal (2009) sugere que boas relações internas (colaboradores) e externas (clientes) conduzem a uma boa qualidade dos serviços e satisfação do cliente. Essencialmente, à medida que as relações internas/relacionamentos dos colaboradores são promovidas, a satisfação do cliente surge, pois, as necessidades e desejos específicos do cliente são melhor entendidos e correspondidos. Consequentemente, a boa qualidade e a satisfação do cliente levam à retenção de clientes e à consecutiva melhoria da lucratividade.

Estas constatações deverão encorajar as empresas de serviços a implementarem estratégias de construção de relacionamento, para além daquelas que visam benefícios puramente económicos, que procurem também, para além de ter cuidado com as reações internas e externas, criar emoções para solidificar os relacionamentos cliente e empresa

(Hasan et al., 2017). Assim, Vilares e Coelho (2011) salientam que ter em atenção tanto a satisfação quanto a lealdade é essencial para as empresas, uma vez que, cerca de 80% do ativo da empresa, são ativos intangíveis que para além do conhecimento e sistemas, está também representado pela relação com o cliente.

## **2.2 - AS VARIÁVEIS DO RELACIONAMENTO**

Dentro deste contexto, Holanda e Coelho (2007) ressaltam a importância da lealdade como objetivo chave do Marketing de Relacionamento, sendo que a satisfação e a lealdade têm sido tradicionalmente dois objetivos dos gestores (Thakur, 2014) e dos países, como demonstra os investimentos feitos nos Índices de Satisfação dos Clientes (CSIs), como é o caso do ECSI – Portugal.

Assim, na presente pesquisa e tendo em conta o estudo da satisfação e lealdade do ECSI-Portugal, denominamos a satisfação, a confiança, o valor apercebido e a lealdade como as variáveis da estrutural relacional na prestação de serviços, consequentemente, nesta investigação foram estas variáveis utilizadas para medir a qualidade da relação Cliente-Empresa antes e após a ocorrência do incidente crítico. Essa decisão é ancorada na proposta de formação da lealdade do modelo de Agustin e Singh (2005), que sugerem a satisfação, a confiança e o valor apercebido como preditores da lealdade.

Pelo facto da presente pesquisa propor medir os efeitos dos incidentes críticos na relação Cliente-Empresa, no contexto da prestação de serviços, adotar um modelo já testado torna-se mais adequado, uma vez que não se pretende propor um novo modelo para a formação da lealdade. A Secção 4.5 trará maiores detalhes da justificação do uso do modelo de Agustin e Singh (2005).

Consequentemente, propomos que a formação da lealdade pós ocorrência do incidente crítico, positivo e negativo, na prestação de serviços decorre da satisfação, da confiança e do valor apercebido pelo consumidor. Isto posto, as próximas secções versarão brevemente sobre cada uma destas variáveis, bem como sobre o modelo do ECSI-Portugal.

### **2.2.1 - Satisfação**

De acordo com Oliver (1999) a satisfação é a base da lealdade, mas, por si só, não garante a lealdade. O autor afirma que a satisfação é a condição de ser feliz ou infeliz com a relação Cliente-Empresa. Sendo que, do ponto de vista da melhoria

continua, a medição da satisfação permite identificar oportunidades, estabelecer diretrizes ou verificar as ações a serem implementadas (Albrecht, 1993).

Johnson et al. (2001) explicam que a satisfação resulta da avaliação global do cliente da sua experiência com o produto ou serviço até ao momento presente, em vez de uma avaliação específica de um produto ou serviço num dado momento. Para os autores a vantagem importante desta abordagem global ou cumulativa é a sua maior capacidade de previsão do desempenho económico das empresas, uma vez que os clientes se decidem pela compra com base no conjunto das suas experiências e não apenas numa transação específica ou num dado momento. Assim, Moreira et al. (2009) salientam a importância da satisfação dos clientes para as empresas se destacarem no mercado, uma vez que essa satisfação reforça as barreiras à saída dos consumidores de serviços (Jones et al., 2000).

Zeithaml e Bitner (2003) salientam que devido à importância da satisfação do cliente, para as empresas e para a qualidade de vida de uma forma geral, muitos países têm atualmente um índice de satisfação nacional (CSI) para medir e acompanhar a satisfação dos clientes em diversos sectores.

#### **a) Índices de satisfação**

O primeiro índice de satisfação nacional foi o *Swedish Customer Satisfaction Index* (SCSI), adotado no ano de 1989, surgindo o *American Customer Satisfaction Index* (ACSI) em 1994. Os demais índices têm sido desenvolvidos com base na metodologia Sueca/Americana, especialmente, o *European Customer Satisfaction Index* (ECSI), que teve início em 1996 e com o decorrer do tempo se constituiu como base para a criação dos índices nacionais da União Europeia<sup>1</sup>.

A empresa Delloite (2005) salienta a existência de um número considerável de índices de satisfação de clientes (*CSI*) também conhecidos como barómetros nacionais de satisfação. De uma maneira geral, estes *CSIs* são similares em metodologia e os seus modelos são elaborados com base em estudos relacionados com o comportamento do consumidor, a medida da satisfação do cliente e da qualidade percebida do produto/serviço. A maioria utiliza modelos de equações estruturais, que apresentam um número de variáveis denominadas variáveis latentes ou construtos, que refletem dimensão complexa da satisfação, que não é medida diretamente, representando causas

---

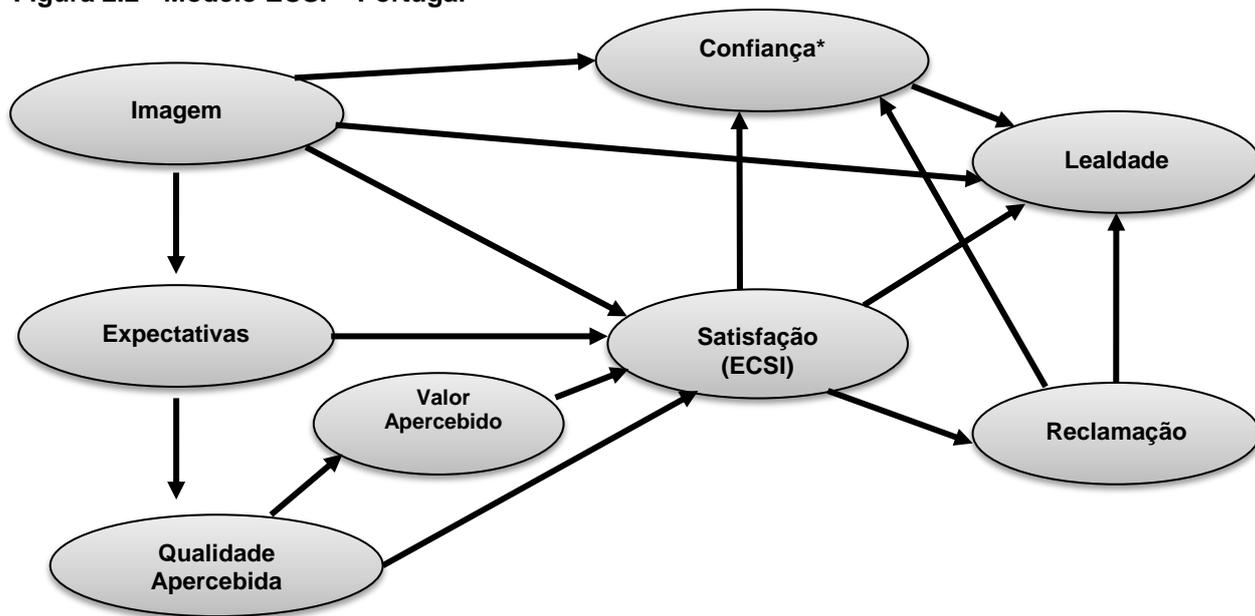
<sup>1</sup> Uma apresentação mais completa do histórico dos Índices de Satisfação dos Clientes (*CSI*) pode ser consultada em Moreira (2009).

(variáveis explanatórias) e efeitos (variáveis consequentes), bem como o relacionamento entre elas, como pode ser verificado, por exemplo, no modelo do ECSI-Portugal. A Secção 4.4 trará maiores detalhes sobre a Modelação de Equações Estruturais.

### b) Índice de Satisfação do Cliente Europeu - Portugal

Os estudos do ECSI – Portugal, sigla proveniente do termo inglês *European Customer Satisfaction Index* – Portugal, estão em constante evolução desde 1999, pois o aumento dos setores/indústrias envolvidos neste projeto é crescente, incluindo o da água (na vertente do abastecimento), banca, combustíveis, comunicações, dual (gás e eletricidade em simultâneo), gás em garrafa, gás natural, eletricidade, seguros e transportes públicos de passageiros. A periodicidade do ECSI - Portugal é anual e a equipa responsável pelo projeto é formada pela APQ (Associação Portuguesa para a Qualidade), pelo IPQ (Instituto Português da Qualidade) e pela NOVA *Information Management School* da Universidade Nova de Lisboa. O modelo ECSI-Portugal é apresentado na Figura 2.2.

Figura 2.2 - Modelo ECSI – Portugal



\* Modelo específico para setores da Banca, dos Seguros, do Gás Natural, da Eletricidade, Dual e das Aguas pois inclui a confiança como antecedente da lealdade.

**Fonte:** ECSI – Portugal (2013)

O modelo ECSI – Portugal é formado por um modelo estrutural baseado na metodologia Sueca/Americana, que expressa as relações entre oito construtos/variáveis latentes, ou variáveis não observadas, sendo que a satisfação é apresentada como

variável central. À esquerda estão os seus antecedentes: a imagem, as expectativas, a qualidade percebida e o valor apercebido e, os seus consequentes, a confiança, a lealdade e as reclamações são dispostos à direita da variável satisfação.

De maneira resumida, apresentam-se na Tabela 2.2 as variáveis latentes e as suas respetivas variáveis de medida para o modelo ECSI-Portugal e, conjuntamente, a sua base teórica (Lopes et al., 2015).

**Tabela 2.2 - Indicadores dos Construtos do Modelo ECSI – Portugal**

VARIÁVEL LATENTE	REFERENCIAL TEÓRICO*	INDICADORES (VARIÁVEIS DE MEDIDA)
<b>IMAGEM</b>	Dowling (1986); Barich e Kotler (1991).	1 – Empresa de confiança no que diz e no que faz 2 – Empresa estável e implantada no mercado 3 – Empresa com um contributo importante para a sociedade 4 – Empresa que se preocupa com os seus clientes 5 – Empresa inovadora e virada para o futuro
<b>EXPECTATIVAS</b>	Oliver (1980; 1997); Spreng; Mackenzie; Olshavsky (1996); Fornell et al. (1996); Zeithaml (1988); Lovelock; Wright (2001).	1 – Expectativas globais sobre a empresa 2 – Expectativas sobre a capacidade da empresa em oferecer produtos e serviços que satisfaçam as necessidades do cliente 3 – Expectativas relativas à fiabilidade, ou seja, à frequência com que podem ocorrer problemas
<b>QUALIDADE APERCEBIDA (PRODUTOS E SERVIÇOS)</b>	Sasser; Olsen; Wyckoff (1978); Fornell et al. (1996); Grönroos (2003); Zeithaml; Berry; Parasuraman (1996); Zeithaml e Bitner (2003).	1 – Qualidade global da empresa 2 – Qualidade dos produtos e serviços 3 – Atendimento e capacidade de aconselhamento 4 – Acessibilidade a produtos e serviços por via das novas tecnologias 5 – Fiabilidade dos produtos e serviços 6 – Diversificação dos produtos e serviços 7 – Clareza e transparência da informação fornecida 8 – Disponibilidade das agências/localização dos postos/acesso às paragens
<b>VALOR APERCEBIDO (RELAÇÃO PREÇO/QUALIDADE)</b>	Gale (1996); Woodruff (1997); Parasuraman; Grewal (2000).	1 – Avaliação do preço pago, dada a qualidade dos produtos e serviços 2 – Avaliação da qualidade dos produtos e serviços, dado o preço pago
<b>SATISFAÇÃO</b>	Howard e Sheth (1969); Hunt (1977); Oliver (1981; 1997); Churchill e Suprenant (1982); Zeithaml e Bitner (2003).	1 – Satisfação global com a empresa 2 – Satisfação comparada com as expectativas (realização das expectativas) 3 – Distância da empresa à empresa ideal
<b>RECLAMAÇÕES</b>	Zeithaml e Bitner (2003); Mowen e Minor (2003).	1 – Identificação dos clientes que reclamaram com a empresa 2 – Forma como foi resolvida a última reclamação (para os que reclamaram) 3 – Perceções sobre a forma como as reclamações seriam resolvidas (para os que não reclamaram)
<b>LEALDADE</b>	Fornell, (1992); Anderson; Fornell; Lehmann (1994); Andreassen; Lindestad (1998).	1 – Intenção de permanecer como cliente 2 – Sensibilidade a variações do preço 3 – Intenção de recomendar a empresa a colegas e amigos
<b>CONFIANÇA (SETORES BANCA, SEGUROS, GÁS NATURAL, ELETRICIDADE, DUAL E ÁGUAS)</b>	Bejou e Palmer (1999); Tax et al. (1998); Agustin e Singh (2005).	1 – Confiança global 2 – Adequação de propostas à situação dos clientes (Banca) 3 – Confiança no desempenho/Adequação do serviço às necessidades do cliente (Seguros, Gás Natural, Eletricidade, Dual, Águas)

**Fonte:** Adaptado do ECSI – Portugal (2013) e Lopes et al. (2009) \*

Vilares e Coelho (2011) advertem que, para serem úteis, os índices nacionais de satisfação dos clientes devem obedecer a um conjunto de propriedades ou critérios de desempenho, nomeadamente:

- **Possibilidade de agregação:** os índices devem ser alocados a qualquer agregação e em seguida por agregações sucessivas, podem ser calculados índices para qualquer nível da agregação.
- **Capacidade de previsão de resultados financeiros:** os clientes satisfeitos e leais configuram um ativo da empresa, considerando-se que o índice irá prever resultados financeiros da empresa pela medição da satisfação.
- **Capacidade de diagnóstico:** gerar informações tanto das causas, quanto das consequências da satisfação.
- **Comparabilidade:** permite a comparação entre diferentes empresas, indústrias, sectores ou mesmo países.

### 2.2.2 - Confiança

O estudo da confiança tem avançado exponencialmente refletindo o aumento da importância dada à parceria entre empresa e cliente. Moorman et al. (1992<sup>a</sup>) explicam que a confiança é definida de duas formas: i) como uma crença ou expectativa a respeito de um parceiro, cujo resultado está na confiabilidade ou intenção deste em cumprir o combinado e, ii) como intenção ou comportamento baseado numa fraca crença no parceiro, influenciado pela vulnerabilidade e pela incerteza (risco percebido). Esta última, que envolve o risco percebido, retrata uma especificidade da confiança, que seria a predisposição em confiar, caracterizando-se como uma intenção ou comportamento primordial para a parceria (Moorman et al., 1992<sup>b</sup>).

Morgan e Hunt (1994) afirmam que a confiança representa uma das variáveis centrais do Marketing de Relacionamento, funcionando como um dos mediadores de uma relação e sendo responsável pelo desenvolvimento do comportamento de cooperação entre as partes. Os estudos destes autores revelam ainda que, comportamentos oportunistas de uma das partes envolvidas podem diminuir a confiança e poderá resultar numa percepção de desconfiança em relação a essa parte.

De forma complementar, os estudos de Mayer et al. (1995) concluem que a confiança é uma função conjunta da competência, benevolência e integridade percebida, mas também da propensão em confiar daquele que deposita a sua confiança na outra parte da parceria. Assim, detalha-se que:

- i) **Competência:** agrega um conjunto de conhecimentos, capacidades, profissionalismo e avaliação especializada, que habilita o parceiro a ter influência

em algum domínio específico. A expressão credibilidade também é usada na literatura para designar competência, sendo caracterizada como expectativa de que a palavra do fornecedor de serviços pode ser confiável (Doney e Cannon, 1997; Ganesan e Hess, 1997). Esta dimensão tem sido apresentada como um dos construtos mais importante, ou até mesmo requisito essencial, para a formação da confiança do cliente num fornecedor de serviços (Santos e Rossi, 2002).

**ii) Benevolência:** caracteriza-se pela vontade e intenção, da parte em que se deposita a confiança, em procurar fazer o bem para àquele que confia; numa perspectiva positiva, até mesmo de altruísmo, do primeiro em relação ao segundo. De maneira geral, no contexto da prestação de serviços, a benevolência representa a proporção em que o comportamento da empresa está em consonância com as necessidades da outra parte. Singh e Sideshmukh (2000) explicam que a benevolência pode ser vista como uma prova de que o parceiro tem um interesse legítimo no outro através de sacrifícios que ultrapassem os seus próprios interesses de lucro. Para Ganesan e Hess (1997) atos benevolentes são considerados como a maior contribuição para a confiança no fornecedor de serviços.

**iii) Integridade:** resume-se na percepção de quem confia que a outra parte envolvida na relação adere a um conjunto de princípios aceitáveis (Mayer et al., 1995).

Em suma, Rousseau et al. (1998) vêem a confiança, por um lado, como resultado de um estado psicológico que se produz na intenção de aceitar a vulnerabilidade da outra parte e por outro lado, nas expectativas positivas sobre as intenções ou comportamentos do outro. Iacobucci e Hibbard (1999) ressaltam que a base da confiança está na perspectiva de que um parceiro pode e irá comportar-se conforme o prometido e que, no futuro, os seus comportamentos irão provar ser benéficos para ambas as partes. Porém, os autores (Iacobucci e Hibbard, 1999) alertam para a importância dada a confiança em ambientes onde os indivíduos procuram comportamentos previsíveis e existem obrigações pré-definidas entre os parceiros, uma vez que existe uma relação no aumento do grau de (in) certeza da confiança com as percepções de futuro da parceria.

Singh e Sidershmuk (2000) referem ainda que, na prestação de serviços, a confiança pode ser diminuída por fatores situacionais, como a ocorrência de incidentes críticos. Contudo, estes autores afirmam que esta diminuição pode não terminar o relacionamento com o fornecedor de serviços e justificam a permanência do cliente na relação devido ao facto da prestação de serviços apresentar características distintas de

confiança, o que acarreta diferentes formas de impacto na lealdade do cliente com o seu fornecedor de serviços. Como exemplo, a visão de benefícios mútuos derivada da relação a longo prazo entre o cliente e a empresa prestadora de serviços (Zeithaml e Bitner, 2003).

Singh e Sidershmuk (2000) concluem que o construto confiança, em contexto de serviços, é composto pelas dimensões competência e benevolência, que traduz respetivamente na confiança nos colaboradores e a confiança na empresa, pelo que a confiança se apresenta como um dos principais antecedentes da lealdade no contexto de trocas relacionais.

Nesta linha de pensamento, Hewett e Bearden (2001) identificam a confiança como um extraordinário instrumento para a persuasão e encorajamento de trocas futuras, tendo um efeito positivo na perceção dos resultados destas trocas serem mutuamente benéficos para ambas as partes envolvidas na relação. Em consequência, Santos e Rossi (2002) reforçam que a confiança tem sido considerada um dos ingredientes essenciais para o desenvolvimento e manutenção de uma relação forte e duradora entre cliente e empresa. Por sua vez, Agustin e Singh (2005) explicam que a confiança é necessária para alcançar os mais altos níveis de lealdade, uma vez que a satisfação aumenta a lealdade só até determinado grau do relacionamento. Logo, pode concluir-se que a confiança é uma vertente crucial e complementar da satisfação para a manutenção de relacionamentos a longo prazo.

### **2.2.3 - Valor Apercebido**

Woodruff (1997) propõe o valor percebido pelo cliente como fonte de vantagem competitiva para as empresas e define-o como: “*preferência percebida do cliente e avaliação dos atributos do produto, das performances dos atributos e das consequências que se originam do uso, que facilitam (ou bloqueiam) o alcance dos objetivos e propósitos dos clientes em situações de uso*” (p. 142).

A perceção de valor é um preditor chave para a lealdade, uma vez que traduz a relação positiva entre a qualidade do produto e/ou serviço e o preço (visto como sacrifício) (Parasuraman e Grewal, 2000). Por outro lado, Flint e Mentzer (2000) afirmam que quanto maior a concorrência, mais alternativas de valor elevado se apresentam ao cliente, sendo o valor apercebido uma das variáveis do Marketing mais trabalhada para a sobrevivência das empresas no mercado. Rust et al. (2000) corroboram que o valor apercebido pelo cliente é a base que sustenta a tríade:

relacionamento cliente-empresa, sucesso das estratégias da marca e retenção de clientes. Já os estudos de Sidershmuk et al. (2002), que relacionam a confiança com a lealdade, mostram o valor apercebido como mediador do efeito da confiança na lealdade.

Em conclusão, Zeithaml e Bitner (2003) corroboram que partindo do pressuposto de que os clientes possuem uma escolha, estes tornam-se leais a uma empresa quando recebem mais valor relativamente ao que esperam receber das empresas concorrentes. Deste modo, Agustin e Singh (2005) salientam que o valor apercebido tem efeito direto na lealdade, mas também um efeito indireto por meio da satisfação e da confiança, o que reforça a premissa de que esta variável é um importante preditor dos comportamentos leais dos clientes por consequência da satisfação e confiança entre as partes da relação.

#### **2.2.4 - Lealdade**

O estudo de Day (1969) apresenta as primeiras conclusões sobre o papel da atitude na decisão de compra e na lealdade à marca. Este estudo conclui que o comportamento de compra, por si só, não indica ligação com uma marca em particular. Desde então, outros autores iniciaram as suas pesquisas e contribuíram para compreensão da lealdade, como exemplo Jacoby e Kyner (1973), que descreveram a lealdade como uma resposta comportamental, expressa ao longo do tempo por alguma unidade decisória (pessoa ou grupo de pessoas), no que respeita a uma ou mais marcas pertencentes a um conjunto de alternativas, sendo esta resposta função de processos psicológicos.

Complementarmente, os estudos de Dick e Basu (1994) afirmam que os fatores situacionais cognitivos e afetivos promovem a lealdade e influenciam o processo de decisão do consumidor, concluindo que a lealdade é bidimensional, composta por uma dimensão atitudinal e outra comportamental, apresentando quatro tipos de lealdade:

- **Lealdade Sustentável:** ocorre especificamente quando o consumidor realiza uma série de compras repetidas da mesma marca e tem uma atitude favorável àquela marca.
- **Lealdade Espúria:** caracterizada pelo comportamento de compras repetidas acompanhado de uma atitude negativa. Evidencia-se em situações de monopólio e/ou em situações em que o consumidor percebe que a mudança de fornecedor comporta custos elevados.

- **Lealdade Latente:** ocorre quando o consumidor tem uma forte admiração por determinada marca, no entanto, não dispõe de recursos financeiros, dentre outros motivos, o que o impede de se tornar um comprador habitual da marca.
- **Lealdade Nula:** corresponde à situação em que o consumidor, para além de não comprar, tem uma atitude negativa face à marca, o que poderá resultar num passa-palavra negativo do cliente a potenciais clientes ou até mesmo outros clientes da marca.

Nesta perspetiva, com base nos estudos de Oliver (1999) e Santos et al. (2011) sugere-se que a lealdade do consumidor é formada por quatro fases, que apresentam características distintas e algumas vulnerabilidades originadas pela competitividade do mercado e por questões pessoais dos clientes, conforme se pode verificar na Tabela 2.3.

**Tabela 2.3 - Estágios da Lealdade**

FASES	ATITUDE	CARACTERÍSTICAS	VULNERABILIDADES
1ª FASE COGNITIVA	Lealdade à informação	Trata-se de uma relação comercial considerando apenas informações como preço e o valor apercebido do produto/serviço.	- Custo - Benefícios - Qualidade
2ª FASE AFETIVA	Lealdade à afetividade	Resulta da satisfação acumulada que se estabelece em relação a um produto/marca diretamente ligada à emoção e às interações humanas estabelecidas.	- Insatisfação - Persuasão - Experimentação
3ª FASE CONOTATIVA	Lealdade a uma Intenção	Caracterizada pela intenção de recompra que vai para além do afeto, tendo em conta também características motivadoras para compra do produto/marca.	- Persuasão - Experimentação
4ª FASE COMPORTAMENTAL	Lealdade à Inércia da Ação	A intenção incentivada no estado prévio de lealdade é transformada em prontidão para agir acompanhada por um desejo adicional de superar obstáculos que poderiam prevenir o ato. Assim, a ação é percebida como um resultado necessário de comprometer com a marca. Se este compromisso é repetido, uma inércia de ação é desenvolvida facilitando a recompra.	- Persuasão - Experimentação

**Fonte:** Adaptado de Oliver (1999) e Santos et al. (2011)

Ao observar a Tabela 2.3 verifica-se que as fases da lealdade estão ligadas à eficiência e à eficácia da qualidade da relação Cliente-Empresa, onde o comportamento leal do cliente poderá ser extinto dada a vulnerabilidade do relacionamento tendo em

conta a concorrência de mercado. Desta forma, a empresa deve desenvolver um posicionamento estratégico inteligente, capaz de aumentar a lealdade sustentável dos clientes, de maneira que independentemente da competitividade do mercado, estes se mantenham leais à empresa prestadora de serviços.

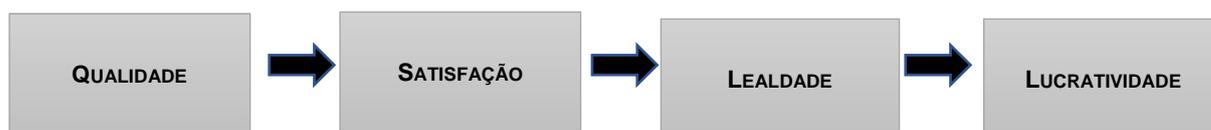
### 2.2.5 - Lealdade na Prestação de Serviços

Ozuem et al. (2016) ressaltam que existe um consenso crescente da premissa de o sucesso das empresas a longo prazo ser dependente da construção e manutenção de relações fortes com seus clientes.

Os avanços dos estudos da lealdade nos anos 90, por exemplo os estudos de Reichheld (1996) e McCarthy (1997), posicionaram-na como objetivo central das estratégias de Marketing, reconhecida pela sua importância na lucratividade e na sobrevivência das empresas, o que consagrou este momento como a queda da dinastia das pesquisas de satisfação (Oliver, 1997). Isto porque, ao referir lealdade deve ter-se em conta um conjunto de comportamentos que apontam na direção da construção e manutenção dos relacionamentos (Singh e Sidershmukh, 2000).

Oliver (1997) propõe uma sequência da lucratividade, onde inclui a satisfação e lealdade dos clientes, conforme descrito na Figura 2.3. Nesta sequência, a qualidade (considerada como desempenho de excelência) proporciona a satisfação do cliente, considerada a provedora da lealdade, sendo que essa relação resulta numa maior lucratividade da empresa pelo comportamento leal de seus clientes.

**Figura 2.3 - Sequência de Lucratividade para as Empresas**



**Fonte:** Oliver (1997)

Rundle-Thiele e Bennett (2001) afirmam que para a definição do conceito de lealdade deve ter-se em conta o setor estudado. No que se refere, ao setor dos serviços, foco de estudo desta pesquisa, os autores esclarecem que as medidas atitudinais são os melhores preditores dos níveis de lealdade futura. Lovelock e Wright (2005) salientam que a diferenciação do sector se centra no modo como os serviços são criados e entregues aos clientes e na dependência da sua produção a itens intangíveis.

Por outro lado, Lee e Cunningham (2001) explicam que no setor dos serviços a formação da lealdade está relacionada com a qualidade dos serviços, mas também com questões relacionadas com custos que emergem de transações atuais e possibilidades de trocas futuras. Por exemplo, o estudo de Thakur (2014) referente aos serviços móvel da Banca (*m-banking*) demonstra que a satisfação tem efeito positivo na lealdade do cliente, por meio da interface e usabilidade do serviço móvel.

Nesta perspetiva, Han et al. (2016) alertam também para as diferenças culturais dentro do estudo da lealdade. Por exemplo, no seu estudo que compara a lealdade dos passageiros chineses e coreanos em voos *low cost* revelaram, de modo geral, que a avaliação do desempenho na interação dos serviços de voo foi proeminente e o valor apercebido, satisfação e confiança tiveram um impacto moderador. No entanto, estes autores identificaram diferenças significativas entre os diferentes grupos de passageiros, chineses e coreanos, no tocante à avaliação do desempenho dos serviços, valor apercebido e satisfação dos clientes, o que poderá afetar a formação da lealdade tendo em conta os seus antecedentes.

Já nos estudos de Ladhari e Leclerc (2013), a lealdade eletrónica está relacionada com a e-satisfação e e-confiança e estas estão relacionadas com a eficiência percebida do *website* e da qualidade da informação. No entanto, identificam-se diferença entre géneros. Nesta avaliação, as mulheres relatam níveis mais elevados da qualidade dos serviços *on-line*, e-satisfação, e-confiança e e-lealdade em relação a avaliação dos homens.

Deste modo, evidencia-se a necessidade de estudos mais detalhados da lealdade para entender verdadeiramente: quais estratégias seguir para fortalecer o comportamento leal dos consumidores de serviços. Corroborando, Lin e Bennett (2014) chamam atenção para o baixo efeito moderador de programas de lealdade, na lealdade efetiva dos clientes. Por outro lado, Fakharyan et al. (2014) ressaltam a significativa influência da interação cliente-cliente na lealdade e passa-palavra da qualidade dos serviços.

Em conclusão, pode referir-se que o sucesso da relação Cliente-Empresa ou do Marketing de Relacionamento depende da qualidade do alinhamento estratégico das variáveis do relacionamento (lealdade, satisfação, confiança e valor percebido), uma vez que a manutenção de clientes satisfeitos e leais caracterizados por relacionamentos duradouros, torna-se lucrativo tanto para a empresa quanto para o cliente (Zeithaml e

Bitner, 2003), considerando o custo de aquisição de novos clientes e a competitividade do mercado (Kaur e Sharma, 2015).

Assim, Ball et al. (2004) salientam que a lealdade se tem tornado ao longo dos anos o conceito base do Marketing e é central na gestão do relacionamento com o cliente. Isto porque, a lealdade é considerada como o objetivo do Marketing de Relacionamento e por vezes equipara-se ao próprio conceito do Marketing de Relacionamento (Sheth, 1996 appud Holanda e Coelho, 2007). Vilares e Coelho (2011) apresentam os benefícios para as empresas em manter clientes satisfeitos e leais em contexto de grande competitividade, como é o caso do setor de serviços:

- i)** Maior tolerância dos clientes a alterações nos preços e a proteção da empresa face à concorrência;
- ii)** Baixo custo de transações futuras;
- iii)** Fortalecimento da reputação da empresa;
- iv)** Possibilidade de gerar maiores receitas.

Tendo em conta, a importância da lealdade para a sobrevivência das empresas, torna-se relevante a estas identificar as especificidades dos comportamentos leais dos seus clientes para criar estratégias inteligentes e eficazes. Gronroos (2003) refere que uma forma de avaliar como os clientes percebem a qualidade de um dado serviço é o método do incidente crítico. O autor ressalta que este método derivado da Técnica de Incidentes Críticos (TIC) vem sendo bastante usado em vários estudos relacionados com a lealdade. A TIC baseia-se na obtenção de informações dos clientes sobre incidentes críticos relevantes, que tenham ocorrido na utilização dos produtos ou serviços fornecidos.

Nesta perspetiva, Vilares e Coelho (2011) sugerem que os incidentes críticos podem ser vistos como um aspeto importante do desempenho do fornecedor de serviços com o qual o cliente tenha tido contato direto. Logo, a TIC torna-se relevante, uma vez que, os fatores promotores da lealdade dos clientes são aqueles que resultam das suas próprias avaliações e/ou perceções subsequentes à prestação de serviços (Rai e Medha, 2013). Consequentemente, estudos que empreguem estas duas perspetivas, a visão do cliente e a avaliação sobre a formação da lealdade, em momento posterior a ocorrência do incidente crítico, são importantes para aumentar o conhecimento sobre os processos de formação dos comportamentos leais desejados para a relações Cliente-Empresa desejados.

Deste modo, a presente pesquisa, por meio do estudo feito da satisfação e lealdade no âmbito do projeto ECSI-Portugal busca contribuir para os estudos dos efeitos dos incidentes críticos na lealdade. Mais concretamente, no presente estudo, a TIC é utilizada para quantificar o processo de atribuição causal dos incidentes críticos, positivos e negativos descritos pelos clientes durante a prestação de serviços e, o seu possível efeito na variação da qualidade da relação Cliente-Empresa, sendo essa promotora do impacto do incidente crítico, na lealdade e seus antecedentes.

O Capítulo seguinte especificará os pormenores das especificidades e efeitos dos incidentes críticos na lealdade.

## **CAPÍTULO 3 – OS INCIDENTES CRÍTICOS E A RELAÇÃO CLIENTE-EMPRESA**

### 3.1 – TEORIA DO PROCESSO DE ATRIBUIÇÃO CAUSAL

Heider (1970), em sua obra sobre a compreensão da psicologia das relações interpessoais, explica o processo de atribuição causal dos acontecimentos por meio da psicologia do senso comum, ou também referenciada como psicologia ingênua. O autor utiliza conceitos usados na vida diária dos indivíduos, o homem comum, para explicar a organização do processo de atribuição causal dos acontecimentos feitos pelos indivíduos, nomeadamente a atribuição da significação afetiva, fonte de causa e reações a estes acontecimentos. Nesta perspectiva, torna-se relevante elucidar estes conceitos subjacentes ao processo de atribuição causal propostos por Heider (1970) para depois discorrer em maior detalhe sobre o processo propriamente dito.

É importante salientar que o autor (Heider, 1970) explica que a expressão “relações interpessoais” indica relações entre poucas pessoas, geralmente duas pessoas. Neste estudo da psicologia do senso comum, essa relação é estudada através de fenômenos superficiais, de acontecimentos que ocorrem na vida diária, no nível consciente, em detrimento dos processos inconscientes estudados pela psicanálise na psicologia profunda.

Adicionalmente, essa análise das relações interpessoais centra-se na pessoa como unidade básica a ser pesquisada, mas como participante de uma relação díade, que é representada na sua relação com a outra pessoa, e na interação com esta, incluindo na análise o mundo psicológico desta outra pessoa, tal como é visto pelo sujeito que faz a atribuição causal da significação afetiva, da fonte de causa e que reage ao acontecimento.

Heider (1970) elucidada que, geralmente, uma pessoa reage ao que pensa que a outra percebe, sente e pensa, e não apenas àquilo que a outra faz. Assim os acontecimentos supostos no interior da outra pessoa, usualmente, estão entre os aspetos essenciais da relação. Logo, embora a significação total das relações entre um indivíduo e outro possa não ser diretamente evidente, é surpreendentemente grande a complexidade de sentimentos e ações que podem ser compreendidos imediatamente.

Nesta perspectiva, conclui-se que o indivíduo comum tem grande e profunda compreensão de si mesmo e de outras pessoas, pela sua capacidade natural, intuitiva e do senso comum e, embora essa compreensão não seja formulada, ou seja apenas vagamente compreendida, permite-lhe interagir com os outros de maneira mais ou menos adaptativa. Deste modo, Heider (1970) afirma que o estudo da psicologia do senso comum é relevante para a compreensão científica das relações interpessoais, por

nos dar os princípios usados para construir nossa imagem do ambiente social, e que orienta nossas reações a este.

De modo que, essa psicologia ingênua explicada no estudo de Heider (1970) não se limita apenas em dizer que existe uma ordem na maneira de classificação e funcionamento dos sentimentos e ações aos acontecimentos, mas também indica a direção em que devemos procurar essa ordem. Contudo, o estudo não pode dar toda explicação por não apresentar os princípios subjacentes de cada indivíduo e dos fenômenos estudados. Poderá sim, contribuir com a psicologia científica e demais campos da Ciência, representada neste estudo pela relação Cliente-Empresa no contexto da prestação de serviços no campo da Gestão do Relacionamento com o Cliente, ou seja, do Marketing de Relacionamento.

Apresenta-se a seguir a lista dos conceitos subjacentes ao processo de atribuição causal dos acontecimentos caracterizados por Heider (1970) como componentes básicos deste processo. Adicionalmente, apresenta-se uma descrição sumária destes conceitos com base no processo de atribuição causal. A saber:

- **Ambiente subjetivo ou espaço de vida.** De acordo com a psicologia ingênua, nós e as outras pessoas temos consciência do ambiente e dos acontecimentos que nele ocorrem. Como exemplo, a expressão “ele pensa assim” é usada para apresentar o conteúdo consciente do espaço de vida, que consiste de diferentes tipos de relações que caracterizam pessoas, objetos e acontecimentos.
- **Perceber.** A percepção é experimentada como um contato direto com o ambiente; é um meio pelo qual os factos objetivos entram no espaço de vida. É por isso que reagimos de forma específica quando notamos que alguém observa o nosso comportamento. Isto ocorre porque quem nos observa obtém alguma informação, através da percepção, e depois pode agir com isso. Por outro lado, um facto também pode entrar no espaço de vida através da transmissão pela linguagem. Por exemplo, quando lemos alguma coisa ou quando alguém nos conta algo. Depois existe o processo de inferência, através do qual chegamos a conclusões, a partir do conteúdo existente no espaço de vida.
- **Sofrer, experimentar ou ser influenciado por.** O homem comum, como já referenciado, é influenciado por acontecimentos de seu ambiente; sendo o recipiente de atos de outros e de pressões interpessoais. Pode

dizer que até certo ponto, isso se exprime pela forma passiva de verbos – por exemplo, “eu fui atingido”, “ele é empurrado”. As características mais importantes dos acontecimentos que influem sobre nós são: em primeiro lugar, se são ou não positivos, agradáveis e satisfatórios; em segundo lugar, as suas fontes causais.

- **Causar.** Na nossa imagem do ambiente social, tem grande importância a atribuição dos acontecimentos a fontes causais. Por exemplo, existe grande diferença entre a pessoa descobrir que o ramo caiu de uma árvore podre e verificar que foi atirado por um inimigo. A atribuição, através de causas pessoais e interpessoais, e, no último caso, através de intenção, constitui o acontecimento diário, que determina grande parte de nossa compreensão do ambiente e reação a este. Um facto adicional importante é que a causalidade pessoal não provoca apenas mudanças no ambiente físico – como por exemplo, quando um homem dá corda ao seu relógio; também tem consequências sociais. Assim, “beneficiar” significa que uma pessoa causou uma mudança agradável e positiva para outra pessoa. Além disso, uma pessoa pode causar outra pessoa a causar uma mudança, pedindo-lhe que faça algo, dando-lhe uma ordem, e assim por diante.
- **Ser Capaz.** Um conceito fundamental ligado à causalidade, e que se refere de certo modo, à possibilidade de mudança ou ação realizada por uma pessoa específica, pode ser apresentado de modo mais geral pela expressão “ser capaz”. O facto de uma pessoa ser ou não capaz de fazer uma consideração muito importante influi na nossa atitude a seu respeito, e nas nossas previsões do seu comportamento futuro. Os conceitos de poder e habilidade estão ligados a este conceito de “ser capaz”.
- **Tentar.** Um segundo conceito fundamental ligado à causalidade é o de tentar causar uma mudança. Quando notamos que alguém tenta com muito esforço fazer alguma coisa, mas sem consegui-lo, isso implica várias coisas: em primeiro lugar, que a pessoa realmente não causa a mudança; em segundo lugar, que a pessoa faz algo mais do que apenas desejar causar a mudança; finalmente, que a situação representa algo diferente de ser capaz de causar a mudança, mas não de tentar fazê-lo.
- **Desejar.** O desejo também está ligado a causalidade, no sentido em que, quando alguém deseja alguma coisa, deseja provocar um certo estado de

coisas. Os fatores motivacionais, em nós e nos outros, são muitas vezes reconhecidos espontaneamente. Por exemplo, ao observar o comportamento de outra pessoa ou ao ouvir o que diz, ou como o diz, descobrimos que deseja fazer alguma coisa, mas não pode fazê-la, ou não ousa fazê-la. Ou descobrimos que a mudança que provocou no ambiente é exatamente o que deseja provocar; tinha essa intenção.

- **Sentimentos.** A avaliação positiva ou negativa ligada a pessoas e objetos, isto é, nossos sentimentos com relação a eles, têm influência extraordinária em nosso comportamento. Quando observamos ou suspeitamos que a pessoa *A* gosta ou não de *B*, também suspeitamos que *B* desempenha um certo papel no espaço de vida de *A*; a representação de *B* no espaço de vida de *A* tem uma determinada significação funcional. Tem muita importância a consciência que temos da representação de nós mesmos no espaço de vida de outra pessoa.
- **Ligação.** Outro conceito que também desempenha um papel importante na chamada percepção de formas ou movimento é o conceito de ligação. Este conceito é aplicado quando entidades separadas são vistas a formar uma unidade. As coisas podem “estar ligadas” às pessoas, seja como propriedade, seja em algum outro sentido, quando, por exemplo, falamos da escola em que estudamos. Em analogia ao presente estudo, quando falamos da empresa pelo qual somos clientes. Duas pessoas podem estar ligadas uma a outra porque estão relacionadas, por exemplo o cliente e o colaborador da empresa, ou porque são semelhantes sob algum aspecto, por exemplo seus gostos e aversões.
- **Dever e Poder.** O facto de uma pessoa dever ou não, fazer alguma coisa, pode ser também uma experiência muito viva e muito direta. O sentido de “ele pode fazer isso” realmente baseia-se na negação do conceito de “dever” e é equivalente a: “não é verdade que ele não deva fazer isso”.

De forma geral, pode referir-se que o processo de atribuição causal dos acontecimentos envolve a interpretação de sua significação afetiva, das fontes causais e da mudança causada no ambiente pela reacção ao acontecimento. Assim, com base nos referidos conceitos, Heider (1970, p.30) resume este processo da seguinte forma:

*“... as pessoas têm consciência do seu ambiente e dos acontecimentos que neste se dão (**o espaço de vida**), obtêm essa consciência através da **percepção** e de outros processos, são influenciadas pelo seu ambiente pessoal e impessoal, **causam** mudanças no ambiente, têm capacidade para (**são capazes de**) e tentam **causar** tais mudanças, têm **desejos** e **sentimentos**, estão em relações de unidade com outras unidades (**ligação**) e são consideradas de acordo com certos padrões (**dever**). Todas essas características determinam o papel que outra pessoa desempenha no nosso espaço de vida e como reagimos a ela”.*

Especificamente, Heider (1970) refere que a significação ou o sentido dos acontecimentos, bem como a sua causa, podem ser atribuídos a pessoas e/ou ao ambiente, o que sugere que o processo de atribuição causal depende de duas forças: i) de fatores pessoais ou internos; ii) de fatores ambientais ou externos. Consequentemente, a percepção da relação entre estas duas forças levaria o indivíduo, que realiza o processo de atribuição causal do acontecimento, a escolher o seu comportamento diante deste acontecimento.

Assim, a atribuição causal feita pelo indivíduo não originará apenas mudanças no seu ambiente físico, mas também mudanças sociais. Sendo que, com base nos conceitos subjacentes, estas mudanças acontecem através de uma relação sistemática e ordenada de observação/ação: 1) pessoa de referência, a pessoa que é o sujeito do verbo causar, designada por *p*; a outra pessoa que é designada por *o*; 2) Fonte de ação e; 3) Direção do movimento de uma situação para outra.

Dentro desta relação sistemática, Heider (1970) salienta que o indivíduo geralmente não se contenta em registar os aspetos que o cercam, mas precisa ligá-los, às invariabilidades do seu ambiente. Deste modo, as causas subjacentes dos acontecimentos, sobretudo os motivos de outras pessoas, são invariabilidades do ambiente que são significativas para ele (o indivíduo do verbo causar), pois dão sentido às suas experiências. Tais sentidos são registados no seu espaço de vida e são considerados como a realidade do ambiente à qual depois reage. Logo, o que influi diretamente nas suas ações é aquilo que considera verdade, enquanto a realidade, só indiretamente, tem significação psicológica dentro desta consciência cognitiva.

Heider (1970) esclarece ainda que o processo de atribuição causal é um princípio importante da psicologia do senso comum, tal como da teoria científica de modo geral, em que o indivíduo apreende a realidade e pode prevê-la e controlá-la ao ligar

comportamentos e acontecimentos passageiros e variáveis, a condições subjacentes, relativamente invariáveis (estáveis).

Sendo que, os indivíduos classificam estes acontecimentos, intrinsecamente, em positivos ou negativos e, conseqüentemente, fazem uma afirmação das qualidades objetivas das circunstâncias ambientais. Acresce que, segundo o autor, existem tendências individuais para a atribuição causal heteronómica (fatores externos) ou autónoma (fatores internos). É relevante ressaltar, que o presente estudo, se centra nas atribuições heteronómicas para analisar o processo de atribuição causal dos incidentes críticos da relação Cliente-Empresa da prestação de serviços.

Fundamentalmente, existem indivíduos que percebem a significação afetiva ou o sentido de um acontecimento como intrínseca e objetivamente determinada, enquanto outros a atribuem em muito maior grau a outro indivíduo e/ou a fatores externos. Nesta perspetiva, o sentido dos acontecimentos depende da fonte causal, sendo o contrário também verdadeiro; ou seja, a atribuição causal é determinada pelo sentido do acontecimento.

Logo, diferentes situações provocam diferentes ações e emoções que, de certo modo, são adequados ao sentimento e, este, por sua vez é o elo de ligação entre a diversidade de situações, de um lado, e os acontecimentos que aparecem, de outro.

Por outro lado, Heider (1970) afirma que existem dois fatores que determinam a escolha da atribuição causal aceitável para o eu do indivíduo que faz a interpretação do acontecimento. A saber: 1) a razão precisa de ajustar-se aos desejos da pessoa, e 2) o dado/informação precisa de ser plausivelmente derivado da razão. Especificamente, o primeiro fator refere-se à significação afetiva de um acontecimento, pelo qual o indivíduo escolhe uma razão que lhe agrada, que o coloca em boa posição, e adquire maior potência através da atribuição da fonte causal. O segundo fator é o da “racionalidade” em qualquer racionalização.

Portanto, o que é escolhido como causa aceitável não é apenas qualquer coisa que se ajuste às necessidades e aos desejos do espaço de vida do indivíduo. Mas é necessário também, ajustar-se às expectativas cognitivas a respeito das ligações entre motivos, atitudes e comportamentos. E então, ajustar-se ao sistema de psicologia ingénuo por meio dos conceitos subjacentes, sendo que quanto menos ousada a racionalização, melhor seguirá esse sistema (Heider, 1970).

Contudo, Heider (1970) explica que é provavelmente correto supor, que o fator de plausibilidade mostra maior universalidade em relação ao fator de aceitabilidade

peçoal, que como está ligado a necessidades, desejos e valores do atribuidor da causalidade do acontecimento, representa a parte mais projetiva de seus desejos/emoções no processo.

Heider (1970) afirma que ao pesquisar o fator de plausibilidade para o acontecimento, é possível reduzir o fator projetivo, colocando o sujeito numa situação que pode interpretar com certa imparcialidade. Deste modo, é possível apresentar a este sujeito situações sociais para solução do problema onde se especifica uma ação e, assim, a tarefa entre as partes é encontrar uma situação plausível para o problema, o que poderá gerar um resultado positivo para ambos.

Portanto, Heider (1970) defende que os dois princípios fundamentais utilizados para explicar ou atenuar a diversidade de situações e os sentimentos ou significação afetiva dos acontecimentos são: a formação de unidade e o estado de equilíbrio. O autor esclarece que entidades separadas formam uma unidade quando são percebidas como ligadas entre si.

Já o estado de equilíbrio designa uma situação em que as unidades percebidas e os sentimentos experimentados coexistem sem tensão. Na presente pesquisa o conceito de princípio de equilíbrio de Heider (1970) refere-se a estes dois princípios: formação de unidade e estado de equilíbrio, que atuam no processo de atribuição causal pela significação afetiva dos acontecimentos como um comportamento inerente do indivíduo. Conseqüentemente, este princípio de equilíbrio atuará como base do processo de atribuição causal, uma vez que o sentimento influi na atribuição da fonte de causa e essa, conseqüentemente, influi na direção do movimento da ação de mudança no ambiente.

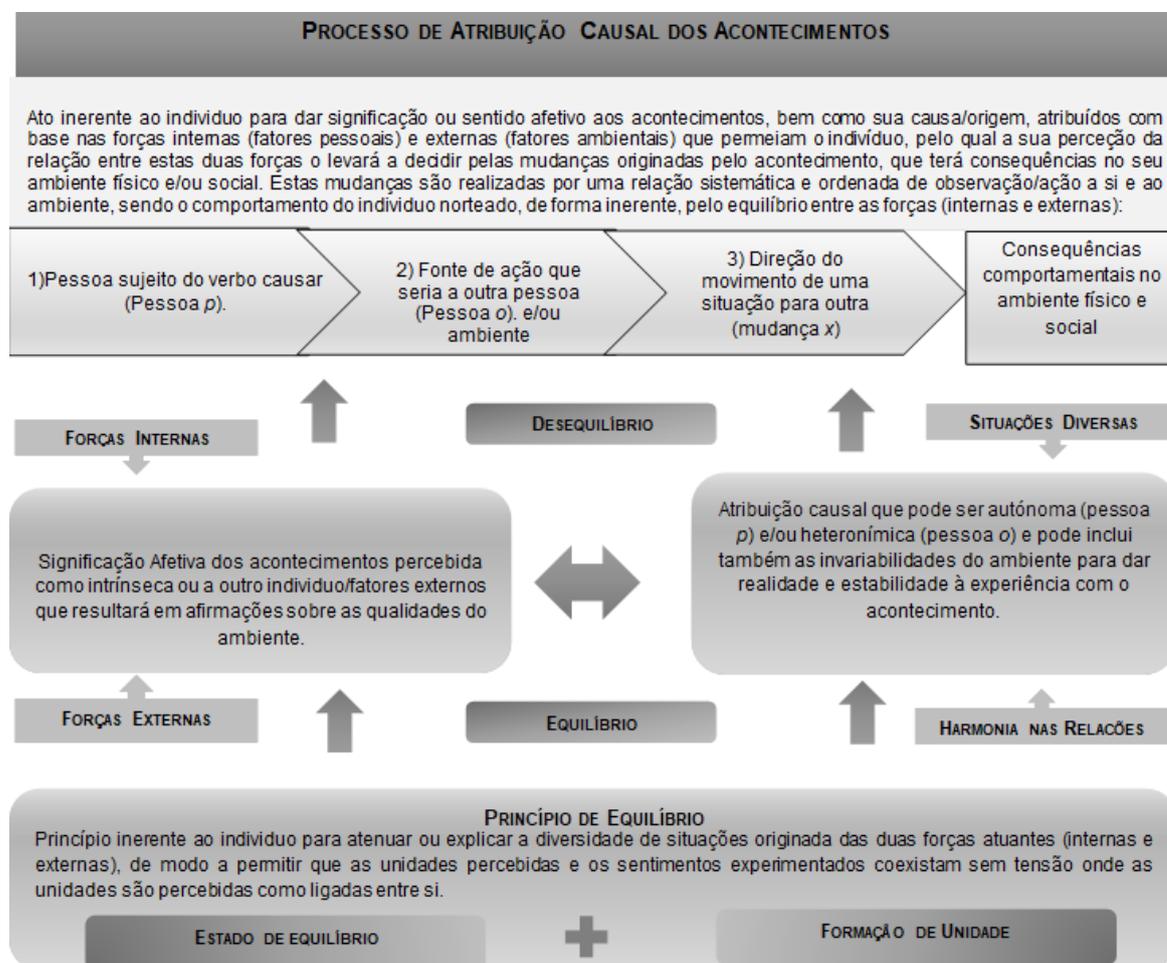
Especificadamente, Rodrigues (1967) explica que haverá estado de equilíbrio quando  $p$ , (o avaliador da estrutura relacional) e  $o$ , (fonte causal de  $x$ ) tenham sentimentos idênticos, um em relação ao outro. Se a estrutura envolver além de  $p$  e  $o$ , uma entidade impessoal  $x$  ou uma terceira pessoa  $q$ , haverá equilíbrio se todas as relações entre os integrantes forem positivas, ou, se duas forem negativas e uma positiva, em caso contrário existirá uma situação de desequilíbrio entre as partes.

A Figura 3. 1 sintetiza o processo de atribuição causal dos acontecimentos, ou seja, a ordenação proposta de observação/ação baseado no princípio de equilíbrio.

Nesta perspectiva, do processo de atribuição dos acontecimentos com base no princípio de equilíbrio, a proposta de cenário ideal para a prestação de serviços seria o estado positivo da qualidade da relação Cliente-Empresa ao longo do tempo e, no

decorrer da prestação de serviços, um desempenho de excelência e inovação do fornecedor de serviços, de modo a actualizar o *status* positivo da relação Cliente-Empresa seja pela ocorrência de incidente críticos positivos e/ou uma recuperação plausível do incidente crítico negativo para o cliente e para o ambiente relacional.

**Figura 3.1 – Síntese do Processo de Atribuição Causal dos Acontecimentos**



**Fonte:** Adaptado de Heider (1970)

Este cenário ideal poderá ser considerado a base do Equilíbrio Relacional para a longevidade e prosperidade da qualidade relação Cliente-Empresa. O termo prosperidade aqui empregue é sinónimo de felicidade, satisfação, desenvolvimento, riqueza, conforme o dicionário da língua portuguesa.

Sendo que, essa proposta de longevidade e prosperidade da qualidade da relação Cliente-Empresa reforça o objetivo central do Marketing de Relacionamento. Isto posto, sugere-se na presente investigação uma nova proposta de abordagem para o Marketing de Relacionamento estrategicamente pelo Equilíbrio Relacional Cliente-Empresa, que aqui também é retratado pela expressão Marketing de Equilíbrio Relacional na prestação de serviços, onde o paradigma de retenção/transação do Marketing de

Relacionamento é proposto pela formação de unidade e estado de equilíbrio da relação interpessoal com base no princípio de equilíbrio que prima pela harmonia do relacionamento, assim este comportamento natural, inerente e de senso comum dos indivíduos da relação originará a racionalização positiva e aceitável da causalidade dos acontecimentos, promovendo o Equilíbrio Relacional entre Cliente-Empresa ao longo do tempo.

Para tanto, no presente estudo, investiga-se a modelação deste processo de atribuição causal dos incidentes críticos e o seu efeito na mudança no estado da qualidade da relação Cliente-Empresa e, conseqüentemente, o seu impacto na satisfação, confiança, valor apercebido e lealdade o cliente.

Nesta perspectiva, Mizerski et al. (1979) explicam que, como indivíduos, os clientes procuram dar ordem e significados aos ambientes, tentando explicar as causas dos acontecimentos que ocorrem. Corroborando, Oliver (1997) conclui que a resposta à pergunta “por que isto ocorreu?” é a chave para o processo de atribuição causal, sendo que o não cumprimento da expectativa se caracteriza como motor deste processo, uma vez que trará o estímulo que instigará a atenção do consumidor de serviços, que acionará a procura natural, intuitiva e de senso comum, do aqui proposto Equilíbrio Relacional na prestação de serviços. Uma vez que, como já referido, Heider (1970) propõe que este comportamento é inerente aos indivíduos para a formação de unidade e estado de equilíbrio como preservação da relação interpessoal.

Deste modo, a ocorrência do incidente crítico funcionará como um motor para o processo de atribuição causal, que no caso da prestação de serviços poderá fortalecer a prosperidade e longevidade deste Equilíbrio Relacional ao longo do tempo. Pode então afirmar-se que o processo de atribuição causal se caracteriza como um fenómeno comum às experiências dos consumidores (Prado e Farias, 1998).

Exemplificando, Zeithaml e Bitner (2003) salientam que grande parte dos clientes satisfeitos com a prestação de serviço atribui a sua satisfação à competência do pessoal da linha de frente, o que pode elucidar os conceitos subjacentes deste processo propostos por Heider (1970). Especificamente, o conceito de ligação, pois estes clientes desenvolvem um relacionamento mais estreito com o seu fornecedor de serviços, estando mais disposto a participar do processo de produção e consumo do serviço (Zeithaml e Bitner, 2003). Assim, Weiner (2000) e Vidal (2012) enfatizam a importância do processo de atribuição causal como base da compreensão do comportamento dos consumidores diante das falhas nos serviços.

Tendo em conta, o sentimento do cliente relativamente ao fornecedor de serviços, os incidentes críticos positivos são de extrema importância para a manutenção do Equilíbrio Relacional Cliente-Empresa ao longo do tempo. O presente estudo propõe a relevância da averiguação do processo de atribuição causal dos incidentes críticos, positivos e negativos e os seus efeitos na relação Cliente-Empresa, para fundamentar os princípios propostos pela psicologia do senso comum e explicar a ordem utilizada pelo senso comum para este fenómeno, conforme recomendações de Heider (1970).

Para isto, utiliza a recuperação plausível associada à solução do incidente crítico negativo, uma vez que esta se apresenta como um fator universalmente apropriado para atenuar a complexidade dos problemas de forma harmoniosa entre o cliente e o fornecedor de serviços. Esta recuperação é plausível aos desejos e razão entre cliente e fornecedor de serviços e, assim, mesmo nesta situação a permanência do cliente após o incidente crítico negativo reafirma a longevidade e prosperidade do Equilíbrio Relacional na prestação de serviços. Sendo que, como exemplo, no presente estudo, essa permanência é confirmada pelo estudo feito ao mesmo respondente após, o mínimo, de seis meses da ocorrência do incidente crítico negativo.

A utilização de uma amostra longitudinal da qualidade da relação Cliente-Empresa na presente pesquisa, permitirá também averiguar o processo de atribuição causal dos incidentes críticos, incluindo tanto a situação de equilíbrio como de desequilíbrio, com base na significação afetiva do ambiente relacional passado, através da avaliação do cliente em relação a qualidade anterior da relação Cliente-Empresa e a significação do próprio incidente crítico ocorrido em momento posterior, Para tanto, ambas atribuições de significação afetiva, avaliadas como positiva ou negativa, são utilizadas para averiguação do *status* da relação Cliente-Empresa, que se traduzirão em situação de equilíbrio ou desequilíbrio como proposto por Rodrigues (1976), conforme se descreve na Tabela 3.1.

**Tabela 3.1 - Situações de Equilíbrio e Desequilíbrio na Relação Cliente-Empresa**

SITUAÇÃO	CARACTERÍSTICA DO ESTADO DA RELAÇÃO E TIPO DE INCIDENTE CRÍTICO
EQUILÍBRIO	Qualidade anterior do relacionamento (+) → Incidente crítico positivo (+)
	Qualidade anterior do relacionamento (-) → Incidente crítico negativo (-)
DESEQUILÍBRIO	Qualidade anterior do relacionamento (-) → Incidente crítico positivo (+)
	Qualidade anterior do relacionamento (+) → Incidente crítico negativo (-)

**Fonte:** Adaptado da teoria da atribuição causal de Heider (1970) e Rodrigues (1976).

Assim, a presente pesquisa, para além de seu estudo quantitativo do processo de atribuição causal dos incidentes críticos na prestação de serviços e dos seus efeitos na relação Cliente-Empresa, analisará este processo em situações adversas de situações de equilíbrio e desequilíbrio, proporcionando maior compreensão da influência do estado da qualidade da relação Cliente-Empresa no processo de atribuição causal, como antecedente e como significação afetiva do acontecimento. Será também possível investigar a influência da mudança no estado da relação Cliente-Empresa, decorrente das diferentes situações adversas, no *status* da satisfação, confiança, valor apercebido e lealdade, em momento posterior ao incidente crítico.

Com isto, propõe-se investigar a influência da interpretação cognitiva da significação afetiva do ambiente relacional passado (qualidade anterior da relação Cliente-Empresa) como matéria-prima do processo de atribuição causal do incidente crítico. Sendo a matéria-prima (qualidade anterior da relação Cliente-Empresa) a substância, com o qual o cliente chega a alguma conclusão em relação à significação afetiva do incidente crítico e á sua fonte causal, mas também influência na mudança do estado da relação interpessoal, em momento posterior, sendo este processo uma relação sistemática de observação/ação que inclui uma hierarquia da consciência cognitiva do senso comum e da significação funcional dos acontecimentos (Heider, 1970). Especificamente, nesta hierarquia da consciência cognitiva, cada nível anterior do processo de atribuição causal está, para o seguinte, na relação de matéria-prima para a interpretação do acontecimento.

Deste modo, aplicada ao contexto da prestação de serviços, na ocorrência de um incidente crítico com atribuição heterónomica (direção da mudança  $x$ ) durante a relação Cliente-Empresa, sendo este atribuído ao colaborador e/ou empresa (representados por  $o$  e/ou  $q$ ) e tendo em conta o estado anterior da qualidade da relação Cliente-Empresa como a matéria-prima significativa para o cliente, a interpretação da hierarquia cognitiva deste cliente poderá ser ilustrada, na seguinte ordem: em primeiro lugar, existe o estado da qualidade anterior da relação Cliente-Empresa que dá a informação que o incidente crítico ocorre ou já ocorreu, e que  $o$  e/ou  $q$  causa ou já causou  $x$  (embora isto possa já ser um nível posterior de interpretação). Depois, dá-se mais sentido a esses factos quando, ligando-os a certas propriedades disposicionais de  $o$  e/ou  $q$ , o cliente ( $p$ ) conclui que  $o$  e/ou  $q$  é capaz de fazer  $x$ ,  $o$  e/ou  $q$  deseja fazer  $x$ ,  $o$  e/ou  $q$  tenta fazer  $x$ ,  $o$  e/ou  $q$  gosta de fazer  $x$ .

Tais conclusões tornam-se a realidade registrada para este cliente ao qual depois reage, ou seja geralmente as interpretações do ambiente são vividas como uma verdade absoluta da realidade do Equilíbrio Relacional. Logo, propõe-se, neste estudo, que quanto mais positivo o estado anterior da qualidade da relação Cliente-Empresa (passado) mais positiva a interpretação da significação afetiva, da fonte causal do incidente crítico e da mudança no estado da relação Cliente-Empresa, ou seja, mais benéfico será o processo de atribuição causal e sua consequência no momento presente e futuro da relação Cliente-Empresa, caracterizando a significação funcional da consciência cognitiva da psicologia de senso comum caracterizada pelo princípio de equilíbrio.

No que se refere às propriedades disposicionais do colaborador (representado por  $o$ ) e da empresa (representado por  $q$ ), na presente pesquisa são representadas, respetivamente, pelo tratamento dado por este ao cliente no momento da ocorrência do incidente crítico e pelas políticas/gestão adotadas pela empresa na prestação de serviços.

Sendo que, estas *ações* do colaborador e empresa foram medidas por três dimensões que permitem ao cliente avaliar o ambiente com base na estabilidade e controle do acontecimento (Heider, 1970). A saber: (1) a estabilidade, medida em que a causa do acontecimento resiste ao longo do tempo; (2) local da causa, se a causa reside dentro ou fora do ator; (3) capacidade de controlo, o grau em que a causa é percebida como evolutiva ou não evolutiva. É relevante referir que estas dimensões também são utilizadas para medir a percepção de estabilidade futura do incidente crítico na prestação de serviços.

Aplicando estes princípios ao setor dos serviços e às dimensões das fontes de causa pode exemplificar-se que, na interação relacional com o seu fornecedor de serviços o cliente ao deparar-se com um incidente crítico, positivo ou recuperação plausível para o incidente crítico negativo, poderá interpretá-lo com base em três perspetivas: i) a recorrência da ação do prestador de serviços; ii) se o evento foi causado pelo próprio fornecedor dos serviços/colaboradores ou outras causas externas; iii) a capacidade deste fornecedor em promover ou evitar novas ocorrências do incidente crítico. Como já referido, propomos através destas avaliações do processo de atribuição causal investigar o seu efeito na mudança do estado da relação Cliente-Empresa e, consequentemente, avaliar o impacto desta mudança nas variáveis que compõem a qualidade desta relação, nomeadamente, satisfação, confiança, valor apercebido e lealdade, conforme referido no Capítulo anterior (2).

O presente estudo pretende oferecer uma melhor compreensão dos benefícios do estado positivo da relação Cliente-Empresa ao longo do tempo (passado, presente e futuro). Propõe-se, que a harmonia da relação Cliente-Empresa está centrada no sentimento positivo da qualidade anterior da relação, na formação de unidade e estado de equilíbrio durante a prestação de serviços por meio de desempenhos de excelência e inovação caracterizado por uma prestação de serviços onde: i) o cliente tenha identificado uma qualidade da prestação de serviços acima do esperado (positivo) e, ii) que o prestador de serviços tenha levado o cliente a pensar que este se preocupa em mantê-lo como cliente e não somente com os seus lucros (benevolente), o que caracteriza os incidentes críticos positivos estudados na presente investigação, mas também o contexto de recuperação plausível dos incidentes críticos negativos.

Em conclusão, da análise da teoria de Heider (1970) aplicada aos serviços o objectivo das empresas passa ser o reforço do cenário ideal da relação Cliente-Empresa, ou seja do Equilíbrio Relacional na prestação de serviços. Logo, a estratégia da empresa deva ser prestar serviços de excelência e inovação constante, que poderão originar em incidentes críticos positivos e/ou soluções plausíveis para recuperação dos incidentes críticos negativos e que, em ambos os casos, deva incluir tratamento positivo e benevolente por parte dos colaboradores pela boas práticas das políticas/gestão da prestação de serviços adequada tanto para os benefícios da empresa quanto do cliente. E assim, gerar comportamentos de lealdade dos clientes para com essa empresa, ou seja significação funcional positiva (Heider, 1970) originados pela reciprocidade positiva e satisfatória na prestação de serviços (Hasan et al., 2017; Marques, 2012) conduzindo à longevidade e prosperidade do Equilíbrio Relacional Cliente-Empresa ao longo do tempo.

Assim, é importante descrever estes incidentes críticos, a técnica utilizada para a sua recolha, as suas especificidades e efeitos nas variáveis do relacionamento, o que se fará nas seções seguintes.

### **3.2 - BREVE HISTÓRICO DA TÉCNICA DE INCIDENTE CRÍTICO**

De acordo com M. Moreira et al. (2011) a Técnica de Incidentes Críticos (*TIC*) aparece em 1883 a partir de estudos empíricos de Galton. Contudo, o seu marco histórico foi em 1954 com o artigo de Flanagan intitulado “*The Critical Incident Thecnique*” publicado no “*Psychological Bulletin*”. Este artigo detalha a génese, a

evolução e os procedimentos abordados na técnica caracterizando a *TIC* como um método de pesquisa definido como:

*(...) um conjunto de procedimentos para a coleta de observações diretas do comportamento humano, de modo a facilitar sua utilização potencial na solução de problemas práticos e no desenvolvimento de amplos princípios psicológicos, delineando, também, procedimentos para a coleta de incidentes observados, que apresentam significação especial, e para o encontro de critérios sistematicamente definidos (p. 99).*

Com base na aplicação e resultados dos seus estudos, Flanagan (1954), sugere várias situações adequadas para a utilização da *TIC*. São elas: **i)** medição de atuações típicas; **ii)** medição de proficiência; **iii)** treino; **iv)** processos de seleção e de classificação de recursos humanos; **v)** designação de atribuições (por exemplo, responsabilidades, obrigações, etc.); **vi)** processos operacionais; **vii)** *design* de equipamentos; **viii)** motivação e atitudes de liderança; **ix)** psicoterapia e aconselhamento.

O autor (Flanagan, 1954) afirma que a técnica deve ser pensada como um conjunto de princípios flexíveis que devem ser adaptados para atender a cada situação e definida com base nos cinco passos fundamentais para a sua aplicação:

- 1 – Estabelecimento do objetivo geral do estudo;
- 2 – Desenvolvimento de um plano para a recolha de dados;
- 3 – Recolha dos dados (incidente crítico);
- 4 – Análise dos dados (agrupamento e categorização dos comportamentos críticos);
- 5 – Interpretação dos dados (levantamento das frequências dos comportamentos críticos positivos e negativos).

Em 1975 a *TIC* passa a ser aplicada ao Marketing através da publicação de Swan e Rao (1975) intitulada “*The critical incident technique: A flexible method for the identification of salient product attributes*” publicada no “*Journal of the Academy of Marketing Science*”. Nesta publicação os autores apresentam a técnica de incidentes críticos como uma alternativa para o estudo do comportamento do consumidor através de entrevistas.

Contudo, Froeming (2001) afirma que é na década de 90 que a técnica tem a sua aplicação mais intensa no Marketing de Serviços, com o objetivo de compreender melhor as suas singularidades, como a (in) satisfação nos encontros de serviços. Em

consonância, Gremler (2004) ressalta a eficácia da *TIC* na investigação de diversos temas, tais como: qualidade percebida, satisfação do cliente, encontros de serviços, recuperação de falhas de serviços, serviços de entregas, comportamento de empregados, comunicação passa-palavra, prazer do consumidor e conhecimento do vendedor, entre outros. Já Butterfield et al. (2005) concluem, no seu estudo sobre os 50 anos da *TIC*, que a técnica tem o seu futuro enraizado no seu passado devido ao equilíbrio justo entre o respeito aos métodos da *TIC* estabelecidos por Flanagan e a sua flexibilidade inerente, que permite aos pesquisadores adaptá-la para utilização em toda a miríade de disciplinas e áreas de pesquisa.

Serrano (2009) afirma que a *TIC* se revela bastante eficaz para analisar os incidentes críticos e gerar descrições detalhadas do processo do “porque” de um problema na prestação de serviços e, subsequentemente, se a recuperação pode ser satisfatória ou insatisfatória. Resumidamente, M. Moreira et al. (2011) esclarecem que a *TIC* fornece um ponto de partida empírico para a criação de novas evidências sobre o fenómeno estudado, sendo que as respostas por ela trazidas proporcionam ricos detalhes advindos diretamente da experiência do cliente, o que se caracteriza como um testemunho forte, relevante, inequívoco e concreto para o desenvolvimento de estratégias competitivas por meio de sistemas de inteligência de mercado.

O estudo aqui proposto poderá caracterizar-se como uma investigação importante para a compreensão do comportamento dos consumidores de serviços perante os incidentes críticos positivos e negativos e dos seus efeitos na qualidade da relação Cliente-Empresa.

### **3.3 – ESPECIFICIDADES DOS INCIDENTES CRÍTICOS**

Para Flanagan (1954) o incidente é definido como "qualquer atividade humana observável que seja suficientemente completa em si mesma para permitir inferências e previsões a respeito da pessoa que executa o ato" e este será crítico quando ocorre em “uma situação onde o propósito ou intenção do ato pareça razoavelmente claro ao observador e onde suas consequências sejam suficientemente definidas, para deixar poucas dúvidas no que se refere aos seus efeitos” (p.100).

No contexto relacional, em que segundo Sidershmukh et al. (2002) o foco é a confiança, os autores classificam os incidentes críticos como benevolentes e/ou oportunistas/malevolentes, definindo benevolência como atitudes da empresa que se traduzem no sacrifício da mesma para manter os clientes em detrimento do lucro e,

contrariamente, a ausência desta atitude é caracterizada como um ato de oportunismo/malevolência por parte da empresa para com os seus clientes.

Já Gronroos (2003, p.104) afirma que os incidentes críticos são “(...) *situações nas quais o serviço ou qualquer parte do processo de serviço se desviou do normal, favorável ou desfavoravelmente (...)*”. Zeithaml e Bitner (2003), afirmam a importância de se ter em mente que os incidentes críticos são extremamente importantes na prestação do serviço. Vilares e Coelho (2011, p. 90) complementam que o incidente crítico é “(...) *algo que pela sua importância pode influenciar de modo decisório a satisfação do cliente, tanto positivamente, quanto negativamente (...)*”.

Alguns autores associam incidentes críticos a situações puramente negativas da relação Cliente-Empresa, como por exemplo, conflitos entre clientes e fornecedores (Weitz e Bradford, 1999) e/ou falhas de serviços (Craghead, 2004; Bejou, 1998), relacionando-se o incidente crítico com avaliações negativas dos clientes em relação ao desempenho do fornecedor de serviços. Contudo, os autores afirmam que as falhas nos serviços, poderão ser transformadas num ato positivo pela empresa, através dos processos de recuperação de falhas (Craghead, 2004; Bejou, 1998). Sumariamente, Vilares e Coelho (2011) discutem o conceito de incidente crítico em duas perspectivas. A primeira perspectiva aborda o termo como um incidente relevante ocorrido na utilização do produto ou serviço fornecido; e a segunda determina-o como um aspeto importante do desempenho do fornecedor com o qual o cliente tenha tido contato direto.

Na presente pesquisa o incidente crítico é avaliado na perspectiva positiva e negativa originando quatro situações da prestação de serviços que caracterizam os quatro tipos de incidente crítico, a saber: 1) Positivo: como acontecimentos em que o fornecedor de serviços tenha agido de forma que tenha levado o cliente a pensar que estava perante um serviço de qualidade acima do normal; 2) Benevolente: acontecimentos em que, na perspectiva do cliente, o fornecedor de serviços se preocupa com o cliente e não apenas com os seus lucros; 3) Negativo: acontecimentos em que o fornecedor de serviços agiu de forma que tenha levado o cliente a pensar que estava perante um serviço com qualidade abaixo do esperado e; 4) Oportunista: acontecimento em que o fornecedor de serviços tenha levado ao cliente a pensar que se preocupa apenas com os seus lucros e não consigo enquanto cliente.

Assim, no presente estudo a expressão incidentes críticos positivos é o sinónimo da junção do incidente crítico positivo e benevolente e, contrariamente, a expressão

incidentes críticos negativos é sinónimo da junção do incidente crítico negativo e oportunista, conforme será explicado na Secção 4.3 do Capítulo 4.

Tendo em conta, que a qualidade da relação Cliente-Empresa é ponto fulcral do Marketing de Relacionamento (Vidal, 2012) oferecer respostas sobre: a quem o cliente atribui responsabilidade pelo incidente crítico? Como é avaliada a intensidade deste incidente crítico? Qual a perceção de estabilidade de ocorrência futura deste incidente crítico na prestação de serviços? E torna fundamental para a gestão dos relacionamentos saber: como este afeta o estado da relação Cliente-Empresa e a lealdade dos consumidores de serviços?

As questões acima referem-se às particularidades do estudo do processo de atribuição causal dos incidentes críticos ocorridos na prestação de serviços. Sendo que, com base nas especificidades destes incidentes críticos os seus impactos podem ser relevantes na qualidade da relação Cliente-Empresa, conforme será analisado na Secção seguinte.

### **3.4 - EFEITOS DOS INCIDENTES CRÍTICOS NO CONTEXTO DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS**

Bolton et al. (2014) alertam que as empresas de serviços e profissionais do Marketing concentram demasiada energia no desempenho de seus serviços centrais e pouca ênfase no aprimoramento de toda experiência do cliente com os serviços, assim estes autores sugerem uma visão holística de todas as interações entre cliente e empresa. Corroborando, Hwang e Seo (2016) defendem essa abordagem holística ou global com base na revisão crítica das pesquisas de gestão das experiências dos clientes, no setor de turismo e acolhimento, e propõem que a criação de experiências notáveis nos vários estágios sequenciais dos serviços, poderá levar a que estas experiências sejam sustentáveis e transformadoras da relação Cliente-Empresa.

Esta abordagem de Hwang e Seo (2016) caracteriza uma visão mais holística na Gestão do Relacionamento, que é congruente com as premissas da presente pesquisa, uma vez que propõe o estado positivo da relação Cliente-Empresa ao longo do tempo como um fator permanente e benéfico para o equilíbrio dessa relação. Neste contexto, é relevante ressaltar a infinidade de experiências/emoções dos clientes no setor de serviços, o que torna pertinente empregar os princípios da psicologia do senso comum para retrospectar a ordem das interpretações dos incidentes críticos feita pelos clientes, consubstanciando o seu processo de atribuição causal, tendo em conta o seu sentimento

como elo de ligação desta diversidade de situações e de incidentes críticos da relação Cliente-Empresa.

Bitner et al. (1990) explicam que certos incidentes causam mudanças significativas nos relacionamentos. Já Edvardsson (1992) salienta que os incidentes críticos negativos provocam discordância, irritação e insatisfação nos consumidores. Brockner et al. (1992) referem que a lealdade e satisfação são influenciadas indiretamente pelos incidentes críticos, através de influências negativas na lealdade dos clientes e incerteza quanto à sua satisfação.

Contudo, Edvardsson (1998) afirma que o tratamento adequado de um incidente crítico pode constituir uma oportunidade para a empresa mostrar o seu valor. Isto é, a ação da empresa, neste caso satisfatória diante dos incidentes críticos negativos poderá influenciar de forma positiva a imagem e qualidade da empresa/prestação de serviço. No entanto, deve ter-se em mente que os clientes muitas vezes reagem fortemente a falhas nos serviços, por isso é fundamental que os esforços de recuperação da empresa sejam igualmente fortes e eficazes (Smith et al., 1999).

Na psicologia do senso comum estes exemplos ilustram o reforço do fator plausibilidade da solução do problema, ou seja que a solução deve ser plausível para o cliente, de modo a permitir uma interpretação mais imparcial e variações menos severas do Equilíbrio Relacional ao longo do tempo.

Nesta perspectiva, do Equilíbrio Relacional, Sidershmukh et al. (2002) salientam que os incidentes críticos, benevolentes ou oportunistas, têm consequências significativas na confiança, isto é, têm impactos positivos ou negativos nesta variável do relacionamento. Por outro lado, Wong e Sohal (2003) afirmam que os incidentes críticos positivos promovem a satisfação, lealdade e intenção de compra do cliente. Enquanto os incidentes críticos negativos têm efeitos no comportamento do consumidor, aumentando a reclamação e o passa-palavra negativo.

Já no tocante às emoções dos consumidores de serviços decorrentes dos incidentes críticos, Friman (2004) afirma que incidentes críticos positivos podem originar felicidade ou espanto e, os incidentes negativos podem gerar preocupação, choque ou horror. Assim sendo, o autor afirma que os incidentes críticos negativos produzem uma maior variedade de emoções negativas em comparação com os incidentes críticos positivos.

Chen et al. (2008) explicam que os incidentes críticos negativos causam sentimentos de insatisfação nos clientes. Nos estudos de Matilla e Ro (2008) e Jang e

Kim (2011) os clientes com sentimentos de raiva, frustração, pesar, desapontamento e decepção são propensos a envolverem-se em várias respostas de insatisfação, tais como: reclamação direta, passa-palavra negativo e intenção de mudança. Contrariamente, os clientes preocupados não emitem resposta, atribuindo o fracasso da prestação de serviços a causas internas ou externas reduzindo a intenção de mudança e passa-palavra negativo. Já Ramseook-Munhurun (2016) em seu estudo sobre o tempo de espera de serviços de voos aéreos identificaram reações de insatisfação dos clientes em relação à prestação de serviços.

Em resumo, estes exemplos podem, provavelmente, elucidar situações em que o fator projetivo, ou as emoções pessoais dos clientes, na racionalização do acontecimento foi maior que o fator plausível através da solução apresentada para o incidente crítico negativo, o que impossibilitou a imparcialidade na significação afetiva do incidente crítico e, conseqüentemente, impossibilitando também a adoção do princípio de equilíbrio para formação de unidade e estado de equilíbrio da relação Cliente-Empresa. Ou seja, existe risco da quebra do Equilíbrio Relacional pela ocorrência do incidente crítico negativo e/ou falta de soluções plausíveis para o cliente. Por outro lado, estes cenários corroboram a relevância de estudar as situações adversas de equilíbrio e desEquilíbrio Relacional como proposto na presente pesquisa.

Corroborando, Levesque e Macdall (2000) salientam que as empresas devem evitar falhas e fazer certo da primeira vez. Maxham e Richard (2002) defendem que o cliente ao deparar com uma sequência de recuperações satisfatórias por parte da empresa em contexto de falhas, tendem a avaliar de forma mais positiva este desempenho, contrariamente, ao que ocorre em contextos em que existe uma recuperação insatisfatória para o cliente. Adicionalmente, Maxham e Richard (2002) concluem que o aumento nas atribuições de culpa à empresa é mais acentuado em clientes que já vivenciaram anteriormente recuperação insatisfatória.

Nesta perspectiva, Craighead (2004) conclui que as falhas de serviço não precisam resultar em consequências negativas permanentes, uma vez que a recuperação eficaz por parte da empresa poderá atenuar o efeito destas falhas na avaliação do cliente. Sendo que, a satisfação do cliente diferirá dependendo de sua participação nos serviços (Bendapuci e Leone, 2003) e dependerá de sua expectativa e atribuição de estabilidade da falha (Klein, 2003).

Dong et al. (2016) realizaram um estudo sobre a recuperação de falhas em serviços e estabeleceram três tipos de recuperação: da empresa, recuperação conjunta e

do próprio cliente. Os autores identificaram a expectativa dos clientes de ajudar ou ser eficazes na recuperação dos serviços é maior quando eles se culpam pela falha do que quando culpam o provedor de serviços. Já a recuperação conjunta é mais eficaz na geração de resultados favoráveis à satisfação e intenção futura de coprodução de serviços. Por fim, os estudos revelaram que a urgência aumenta a atenção na recuperação. Contudo, se oferecida a recuperação preferida para o cliente, esta compensará o impacto da urgência na recuperação.

Isto posto, Choi e Choi (2014) concluem que a percepção de justiça distributiva dos clientes tem um efeito significativo no afeto do cliente, especialmente, em contexto de falhas. Os autores chamam atenção para a relevância da avaliação da gravidade da falha. Especificamente, os autores orientam que numa falha de maior magnitude, uma compensação monetária e um pedido de desculpas são ambos pertinentes para oferecer ao cliente e melhorar a afeição do mesmo. Por outro lado, sendo de baixa magnitude, um pedido de desculpas e prontidão de resposta para a falha nos serviços poderá ser suficiente.

Por outro lado, Jarvelainen (2013) em seu estudo, no sector de tecnologia da informação, identificou que incidentes críticos negativos que tornam os dados inacessíveis poderão acarretar para as empresas perdas de clientes, reputação e posição no mercado e que, fatores sociais, como por exemplo gestores e colaboradores comprometidos, são influentes na diminuição destes impactos negativos nos negócios da empresa. Kaur e Sharma (2015) afirmam que as reclamações dos consumidores refletem erros cometidos pelo prestador de serviços. Estes autores no seu estudo sobre comportamentos de reclamação de consumidores indianos do sector de serviços de telecomunicação, banca e seguros, identificaram uma escala válida que divide as reclamações em oito tipos, a saber: reclamação de reparação; reclamação amigável; oportunismo; reclamação de terceiros; reclamação de passa palavra; mudança; reclamação de lealdade; e negligência.

Assim, pode concluir-se que a literatura do Marketing de Serviços está a enfatizar cada vez mais a longevidade da relação entre os clientes e as empresas prestadoras de serviços (Hasan et al., 2017), sendo que essa longevidade deve basear-se numa perspetiva mais holística para experiencias sustentáveis e transformadoras da relação Cliente-Empresa (Carreira et al., 2014). Essa longevidade deve ser centrada no Equilíbrio Relacional conseguido pelo *status* positivo acumulado da qualidade da relação Cliente-Empresa e, conjuntamente, pela ocorrência de incidente crítico positivo

e benevolente na prestação de serviços e, em última instância, recuperação plausível para o cliente, em casos de incidente crítico negativo.

Esta perspectiva sustenta a premissa proposta na presente pesquisa, da qualidade anterior da relação Cliente-Empresa como uma variável explicativa do processo de atribuição causal dos incidentes críticos ocorridos em momento posterior da prestação de serviços. Por outro lado, também demonstra a relevância de averiguar, separadamente, a responsabilidade do colaborador e da empresa pela ocorrência destes incidentes críticos, tendo em conta o facto de o conceito “ser capaz” estar ligado ao poder e capacidade do causador do acontecimento (Heider, 1970), uma vez que o papel do pessoal da linha de frente com o cliente é retratado de forma diferente em relação aos demais indivíduos da organização, conforme proposto no Organograma Invertido das Empresas Modernas (Kotler e Keller, 2006).

Conjuntamente, a inclusão da perceção de estabilidade do incidente crítico é relevante para a satisfação do cliente (Klein, 2003). Por outro lado, a averiguação da mudança no estado da qualidade da relação Cliente-Empresa é relevante tanto para a perceção de satisfação quanto da lealdade do consumidor de serviços (Klein, 2003, Gronroos, 2003; Vilares e Coelho, 2011; Dong et al., 2016)

Corroborando, Doorn e Verhoef (2008) concluem que, apesar dos estudos relacionados com o impacto dos incidentes críticos no contexto da formação da satisfação e lealdade do cliente, ter recebido alguma atenção, a maioria destes estudos permanecem de natureza qualitativa. Sendo assim, o estudo de Vidal (2012) destaca-se por sua pesquisa quantitativa, mas por outro lado, alinha-se com os demais estudos que investigam somente incidentes críticos negativos.

Vidal (2012) recomenda a validação do seu estudo e noutros contextos através de estudos longitudinais e a investigação do efeito de variáveis de controlo deste processo de atribuição causal, como por exemplo, sugerido na presente pesquisa a frequência da ocorrência dos incidentes críticos e a duração da relação, sendo que essa última não teve significância no estudo de Vidal (2012). Assim, a adoção na presente pesquisa de uma amostra longitudinal de incidentes críticos positivos e negativos, poderá caracterizar em um estudo complexo, dinâmico e interativo com características distintas (Zhu e Zolkiewski, 2015), promovendo a compreensão do Equilíbrio Relacional Cliente-Empresa.

Deste modo e como já foi referido, o presente estudo tem como objetivo modelar o processo de atribuição causal dos incidentes críticos, positivo e negativos, onde a

avaliação anterior da qualidade da relação Cliente-Empresa constitui o antecedente deste processo. Em consequência, propõe investigar os efeitos do processo de atribuição causal na qualidade desta relação em momento posterior à ocorrência do incidente crítico e, conjuntamente, investigar a formação da lealdade.

A proposta base é a previsão da longevidade e da prosperidade do Equilíbrio Relacional entre cliente e empresa pelo aumento não só da lealdade, mas também da satisfação, confiança e valor apercebido e, tendo em conta, o princípio de equilíbrio inerente aos indivíduos (Heider, 1970). Acresce a essa previsão de aumento contínuo do Equilíbrio Relacional a reciprocidade positiva e satisfatória dos benefícios mútuos (Hasan et al., 2017; Marques, 2012), impulsionada pela consciência cognitiva e significação funcional positiva frente aos acontecimentos ocorridos na prestação de serviços.

Sendo que, este efeito benéfico na longevidade e prosperidade do Equilíbrio Relacional, como já referido, ocorrerá tendo como base o desempenho de excelência e inovação nos serviços, caracterizados pelo comportamento benevolente da empresa para com o cliente e incluindo a entrega de serviços com qualidade acima do esperado (incidentes críticos positivos). De forma a extinguir os incidentes críticos negativos.

No entanto, se estes ocorrerem (incidentes críticos negativos), a empresa oferecendo ao cliente uma solução plausível, poderá criar novamente um incidente crítico positivo para este cliente reequilibrar a relação Cliente-Empresa. Isto porque, conforme referido anteriormente, segundo Heider (1970) essa solução plausível poderá tornar-se numa racionalidade positiva e aceitável para a relação interpessoal promovendo a causalidade mais benéfica do incidente crítico negativo.

Detalhadamente, o facto de a empresa pesquisar e identificar a ação mais plausível para o cliente poderá levar à satisfação em relação à mesma, o que poderá ser interpretado como um ato de benevolência por parte da empresa, pela transmissão da mensagem de que a organização está interessada no bem-estar do cliente (Vilares e Coelho, 2011). Por outro lado, a perceção do cliente quanto ao investimento da empresa no relacionamento, caracterizado pela solução plausível do problema, poderá causar a reciprocidade da ação originando gratidão e, assim, essa solução plausível poderá aumentar a satisfação do cliente (Hasan et al., 2017).

A presente pesquisa parte então do princípio de equilíbrio que pressupõe processos de atribuição causal mais benéficos (Heider, 1970) em que o incidente crítico

positivo e a recuperação plausível para os incidentes críticos negativos, causará uma mudança positiva no estado do Equilíbrio Relacional Cliente-Empresa e, conseqüentemente, maior satisfação, confiança, valor apercebido e lealdade. Especificamente, o aumento da satisfação, confiança e valor apercebido promoverá um aumento do comportamento leal do consumidor de serviços (Agustin e Singh, 2005).

Assim, a adoção de um método explicativo em detrimento do método descritivo em que a tônica está em descrever de modo sintético a estrutura dos resultados, torna-se relevante neste estudo, já que no caso dos métodos explicativos, a tônica está em modelar um fenômeno para melhor o compreender (Vilares e Coelho, 2011). Deste modo, como referido, no caso desta investigação usa-se a modelação de equações estruturais para compreender este processo de atribuição causal.

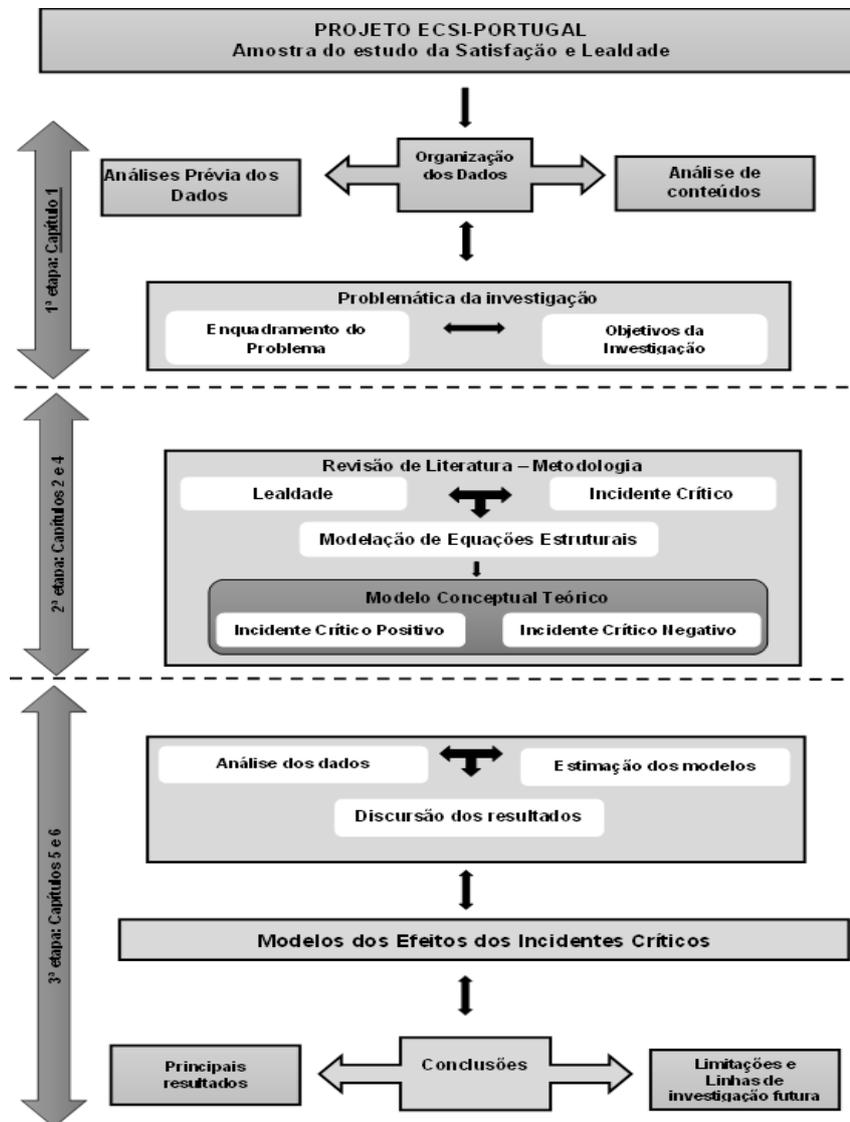
O Capítulo seguinte descreverá detalhadamente toda metodologia adotada para a modelação do processo de atribuição causal dos incidentes críticos e dos seus efeitos na qualidade da relação Cliente-Empresa.

## **CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

## 4.1 - DESIGN DA INVESTIGAÇÃO

A Figura 4.1 revela a estrutura de investigação adotada para atingir os objetivos definidos.

Figura 4.1 - Organização da Investigação



**Fonte:** Elaboração Própria

Pela observação da Figura pode constatar-se que a presente investigação se desenvolveu com uma pesquisa inicial sobre incidentes críticos, tendo como objetivo possibilitar a análise prévia dos dados recolhidos no estudo da satisfação e lealdade no âmbito do projeto ECSI-Portugal. Posteriormente, com base nas recomendações da metodologia da Técnica do Incidente Crítico (ver Secção 3.1) procedeu-se a uma análise do conteúdo da informação referente à descrição do incidente crítico, recolhida por meio de uma questão aberta no questionário do ECSI-Portugal, onde foi possível validar

as classificações feitas pelos respondentes, especificamente, em incidentes críticos inseridos no estudo, nomeadamente, incidente crítico positivo, benevolente, oportunista ou negativo. Ao findar estas etapas foi possível definir a problemática e os objetivos de pesquisa descritos no Capítulo 1 desta tese.

Seguidamente, visando aprofundar os conhecimentos sobre os temas de pesquisa (lealdade, incidentes críticos e modelação de equações estruturais) analisaram-se estudos existentes que abordam estas temáticas. Especificamente, através de análise mais detalhada do referencial teórico sobre os estudos da lealdade e os incidentes críticos (Capítulos 2 e 3) foi possível constatar as lacunas existentes na literatura e que estas se caracterizam pela falta de:

- i) estudos quantitativos, que simultaneamente analisem o processo de atribuição causal dos incidentes críticos positivos e negativos;
- ii) estudos longitudinais que adotem a teoria da atribuição causal (Heider, 1970), na avaliação da prestação de serviços com ocorrência de incidentes críticos positivos e negativos;
- iii) estudos longitudinais que avaliem situações de equilíbrio e desequilíbrio decorrentes do tipo de incidente críticos positivos e negativos ocorridos na prestação de serviços e da qualidade anterior da relação Cliente-Empresa;
- iv) foi ainda possível observar o carácter inicial da aplicação das técnicas de modelação de equações estruturais para modelar os antecedentes do processo de atribuição causal dos incidentes críticos. Nomeadamente, modelos que evidenciem a mudança do estado da qualidade da relação Cliente-Empresa como antecedente dos efeitos dos incidentes críticos na satisfação e lealdade, de modo a incluir também a modelação da formação da lealdade.

Assim, a presente pesquisa tenta preencher estas lacunas, pela adoção de uma amostra longitudinal da qualidade da relação Cliente-Empresa, de forma a averiguar a influência desta no processo de atribuição causal dos incidentes críticos, positivos e negativos, e dos efeitos posteriores na qualidade da relação Cliente-Empresa. Para isso, recorre-se à análise univariada e multivariada dos dados pela metodologia PLS-SEM para estimação do modelo concetual proposto. Os dados analisados foram recolhidos através de um projeto de pesquisa no âmbito do ECSI-Portugal, que inclui o estudo da satisfação e lealdade e dos incidentes críticos e que se detalha em seguida.

Assim, nas secções seguintes deste Capítulo 4, discutem-se as opções metodológicas adotadas na presente pesquisa.

## **4.2 - PROJETO ECSI-PORTUGAL**

### **4.2.1 - Seleção dos Inquiridos e Trabalho de Campo**

A recolha dos dados no âmbito do projeto ECSI – Portugal para estudo da satisfação e lealdade e dos incidentes críticos decorreu entre março de 2009 e abril de 2011, com um espaço mínimo de seis meses entre cada entrevista, perfazendo um total de 4 entrevistas. Este estudo utilizou o método de sondagem através de questionário estruturado para recolha dos dados. Para garantir a eficácia na aplicação deste questionário e, conseqüentemente, dos dados a recolher, o estudo foi realizado por um serviço de *Call Center*. Este serviço foi responsável pela realização das entrevistas assistidas por computador, edição do questionário, treino dos entrevistadores, bem como pela supervisão e recolha dos dados.

As empresas incluídas no estudo fazem parte do ECSI-Portugal e representaram diferentes setores da prestação de serviços, nomeadamente, Banca, Operador de Telefonia Móvel e Operador de Televisão por Subscrição. Foi considerada como população alvo do estudo da satisfação e lealdade do projeto ECSI-Portugal os seus clientes que mantinham um período de relacionamento de, no mínimo, seis meses, sem vínculo laboral com a empresa. No plano de sondagem, a seleção da amostra foi realizada de modo aleatório na população residente em Portugal-Continental e, dado que a recolha foi por via telefónica, a base de sondagem foi definida pela população em alojamentos com telefone fixo; com exceções para Operadora de Telefonia Móvel e para a Banca.

Especificamente, no caso da seleção dos clientes dos Operadores de Telefonia Móvel, realizou-se a inquirição através de telefone móvel, usando a geração aleatória de números de telemóvel dos planos de numeração das operadoras existentes em Portugal-Continental. Já para a Banca o plano de sondagem também contempla o contato telefónico exclusivamente por serviço telefónico móvel. Para as empresas Operadoras de Televisão por Subscrição, a primeira seleção dos números de telefone fixo (correspondente a alojamento) foi feita através de um plano assimilável a uma sondagem aleatória com probabilidades iguais sem reposição. Seguidamente, para cada alojamento selecionou-se um indivíduo, de entre os residentes, através de um método pseudoaleatório (data de aniversário mais próxima).

Tendo em conta, a utilização de entrevista telefónica como meio de inquirição adotado no estudo, o plano de sondagem do ECSI-Portugal incluiu um conjunto de regras de controlo de qualidade, de modo a garantir a representatividade da amostra, designadamente:

- Não existir a possibilidade de substituição do indivíduo selecionado; no caso do indivíduo selecionado não estar presente, ou não estar disponível, ou no caso de não ser possível estabelecer contato com o número de telefone selecionado, foram feitas pelo menos três tentativas em dias e horários diferenciados, durante, pelo menos, uma semana.
- No caso do número de telefone/contato não pertencer a uma habitação não foi realizada qualquer entrevista.
- O mesmo cliente podia ser entrevistado sobre duas ou mais empresas de diferentes setores de atividade, mas nunca sobre mais do que uma empresa do mesmo setor.
- Só foram considerados os questionários que tiveram no mínimo setenta por cento das questões respondidas.

#### **4.2.2 - Construtos e Variáveis de Medida**

Como já referido, a presente pesquisa tem como objetivo geral modelar o processo de atribuição causal dos incidentes críticos e quantificar os seus efeitos na relação Cliente-Empresa. Neste estudo, a qualidade da relação Cliente-Empresa, é representada pela lealdade e seus preditores (satisfação, confiança e valor apercebido), conforme descrito no Capítulo 2. Já o processo de atribuição causal dos incidentes críticos é medido por construtos relacionados com a significação afetiva do incidente crítico, a sua fonte causal e a mudança causada pelo impacto do mesmo.

Especificamente, a avaliação da intensidade do incidente crítico (muito positiva ou muito negativa e muito agradável ou muito desagradável) está relacionada com o sentimento do consumidor de serviços em relação a este acontecimento. A atribuição da fonte de causa do incidente crítico refere-se à perceção da estabilidade futura do incidente crítico na prestação de serviços e a atribuição de responsabilidade ao colaborador e à empresa pela ocorrência do mesmo. Especificamente, conforme descrito no Capítulo 3, na Secção 3.3, a atribuição de estabilidade futura e da responsabilidade do colaborador e da empresa foram medidas pelas dimensões propostas por Weiner

(1979) e Oliver (1997). Já a atribuição de mudança é o resultado da avaliação geral do impacto do incidente crítico na qualidade da relação Cliente-Empresa.

Cada construto foi associado a um conjunto de variáveis de medida, ou indicadores que respeitam o referencial do ECSI-Portugal, adaptado para o estudo da satisfação e lealdade e dos incidentes críticos. As variáveis de medida foram aferidas através de questões com escala numérica de 10 pontos, onde a avaliação de 1 a 5 é considerada negativa e a avaliação de 6 a 10 positiva<sup>2</sup>.

Vilares e Coelho (2011) referem a relevância deste tipo de escala numérica para o estudo da satisfação e lealdade dos clientes, por ser adequada, para medir atitudes, opiniões ou intenções de comportamento e, conjuntamente, a resposta numérica proporciona menores problemas associados à multidimensionalidade, especialmente se forem ancoradas apenas nos extremos.

Pormenorizando, a Tabela 4.1 apresenta os construtos relacionados com a significação e fonte de causa do incidente crítico.

**Tabela 4.1 - Medição do Processo de Atribuição Causal dos ICs**

CONSTRUTO	ITEM	DESCRIÇÃO DO INDICADOR
INTENSIDADE DO IC	IIC1	Usando uma escala de 1 a 10, onde 1 significa “muito negativo” e 10 significa “muito positivo”, como classifica o evento que referiu?
	IIC2	Usando uma escala de 1 a 10, onde 1 significa “muito desagradável” e 10 significa “muito agradável”, como avalia o evento que referiu?
RESPONSABILIDADE DA EMPRESA PELO INCIDENTE CRÍTICO (REIC)	AE1	As políticas do fornecedor de serviços foram uma importante causa para a forma como fui tratado neste incidente. Onde 1 significa “discordo totalmente” e 10 significa “concordo totalmente”.
	AE2	A gestão do fornecedor de serviços é responsável pela forma como fui tratado neste incidente. Onde 1 significa “discordo totalmente” e 10 significa “concordo totalmente”.
	AE3	A gestão do fornecedor de serviços é responsável pela forma como o “fornecedor” agiu comigo. Onde 1 significa “discordo totalmente” e 10 significa “concordo totalmente”.
RESPONSABILIDADE DO COLABORADOR PELO INCIDENTE CRÍTICO (RCIC)	AC1	O empregado ou empregados que lidaram comigo foram uma importante causa para a forma como fui tratado neste incidente. Onde 1 significa “discordo totalmente” e 10 significa “concordo totalmente”.
	AC2	O empregado ou empregados que lidaram comigo foram responsáveis pela forma como fui tratado neste incidente. Onde 1 significa “discordo totalmente” e 10 significa “concordo totalmente”.
	AC3	O empregado ou empregados que lidaram comigo são responsáveis pela forma como o fornecedor de serviços agiu comigo. Onde 1 significa “discordo totalmente” e 10 significa “concordo totalmente”.
ESTABILIDADE DO INCIDENTE CRÍTICO (EIC)	AEIC1	É provável que eventos semelhantes a este voltem a ocorrer no futuro. Onde 1 significa “discordo totalmente” e 10 significa “concordo totalmente”.
	AEIC2	Em circunstâncias similares, o fornecedor de serviços voltará provavelmente a comportar-se da mesma forma. Onde 1 significa “discordo totalmente” e 10 significa “concordo totalmente”.
	AEIC3	Aquilo que está na origem deste comportamento do fornecedor de serviços voltará a estar presente se esta situação voltar a ocorrer. Onde 1 significa “discordo totalmente” e 10 significa “concordo totalmente”.

**Fonte:** Estudo da satisfação e lealdade no âmbito do ECSI-Portugal

<sup>2</sup> Para maiores detalhes sobre as variáveis de medida e respetivo referencial teórico do ECSI-Portugal verificar Secção 2.2.1.

Pela Tabela 4.1 verifica-se que a escala numérica foi ancorada nos extremos pela especificação de 1 – “discordo totalmente” e 10 – “concordo totalmente”, exceto para a avaliação da intensidade do incidente crítico que tem referência à própria classificação, se o incidente crítico é ou não positivo e agradável. Como referido, para a avaliação do impacto do incidente crítico, positivo e negativo, na variação do estado da relação Cliente-Empresa utilizaram-se a análise do impacto do incidente crítico nas variáveis do relacionamento (satisfação, confiança, valor apercebido e lealdade), medidas globalmente através da escala numérica de 10 pontos ancorada nos extremos onde 1 – “avaliação de forma muito negativa” e 10 – “avaliação de forma muito positiva”, conforme se detalha na Tabela 4.2.

**Tabela 4.2 - Medição da Variação do Estado da Qualidade da Relação Cliente-Empresa**

CONSTRUTO	ITEM	DESCRIÇÃO DO INDICADOR
VARIÇÃO DO ESTADO DA RELAÇÃO CLIENTES-EMPRESA (VER)	VER1	Como classifica a forma como este incidente afetou o valor global dos produtos e serviços que o fornecedor de serviços lhe oferece? Onde 1 significa “de forma muito negativa” e 10 significa “de forma muito positiva”.
	VER2	Como classifica a forma como este incidente afetou a sua confiança no “fornecedor de serviços”? Onde 1 significa “de forma muito negativa” e 10 significa “de forma muito positiva”.
	VER3	Como classifica a forma como este incidente afetou a sua satisfação com o fornecedor? Onde 1 significa “de forma muito negativa” e 10 significa “de forma muito positiva”.
	VER4	Como classifica a forma como este incidente afetou a sua lealdade ao “fornecedor de serviços enquanto cliente? Onde 1 significa “de forma muito negativa” e 10 significa “de forma muito positiva”.

**Fonte:** Estudo satisfação e lealdade do âmbito do ECSI-Portugal

Por fim, foram medidas as variáveis do relacionamento pós incidente crítico, por meio da avaliação do conjunto de indicadores do valor apercebido, confiança, satisfação e lealdade, conforme Tabelas 4.3 a 4.6. É importante referir que essa avaliação também foi feita por meio de escala numérica, ancorada nos extremos onde 1 significa uma “avaliação de forma muito negativa” e 10 significa uma “avaliação de forma muito positiva”.

Especificamente, o valor apercebido (Tabela 4.3) centra a sua avaliação na relação qualidade e preço dos serviços.

**Tabela 4.3 - Medição das Variáveis do Relacionamento – Valor Apercebido**

CONSTRUTO	ITEM	DESCRIÇÃO DO INDICADOR
VALOR PERCEBIDO (VR)	VR1	Dada a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelo fornecedor de serviços, como classifica os preços e taxas que tem de pagar por eles? Utilize a escala onde 1 significa “preços e taxas muito elevadas dada a qualidade” e 10 significa “preços e taxas muito baixas dada a qualidade”.
	VR2	Dados os preços e taxas que paga, como classificaria a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelo fornecedor de serviços? Utilize a escala onde 1 significa “qualidade muito má tendo em conta os preços e taxas” e 10 significa “qualidade muito boa tendo em conta os preços e taxas”.

**Fonte:** Estudo satisfação e lealdade do âmbito do ECSI-Portugal

Já os indicadores ou variáveis de medida da confiança do consumidor de serviços são baseadas na avaliação do desempenho/credibilidade e benevolência do provedor de serviços (Tabela 4.4). Especificamente, estes indicadores retratam a confiança como uma função conjunta da propensão do cliente de confiar no seu fornecedor de serviços (Mayer et al, 1995) e, conseqüentemente, de fortalecer a relação Cliente-Empresa por meio do seu estado psicológico de aceitar as vulnerabilidades do fornecedor de serviços e também, da capacidade deste atender as suas expectativas positivas (Rousseau et al, 1998).

**Tabela 4.4 - Medição das Variáveis do Relacionamento – Confiança**

CONSTRUTO	ITEM	DESCRIÇÃO DO INDICADOR
CONFIANÇA (CON)	CON1	Confio na capacidade do fornecedor de serviços para satisfazer as minhas necessidades enquanto cliente. Em que medida concorda ou discorda, usando a escala onde 1 significa “discordo totalmente” e 10 significa “concordo totalmente”.
	CON2	O fornecedor de serviços trata-me de forma honesta em todas as transações que efetuo. Em que medida concorda ou discorda, usando a escala onde 1 significa “discordo totalmente” e 10 significa “concordo totalmente”.
	CON3	Quando o fornecedor de serviços me propõe a compra ou adesão a determinado produto é porque ele deverá ser o mais adequado para a minha situação. Em que medida concorda ou discorda, usando a escala onde 1 significa “discordo totalmente” e 10 significa “concordo totalmente”.
	CON4	Acredito que o fornecedor de serviços se preocupa comigo como cliente e não apenas com os lucros. Em que medida concorda ou discorda, usando a escala onde 1 significa “discordo totalmente” e 10 significa “concordo totalmente”.

**Fonte:** Estudo satisfação e lealdade do âmbito do ECSI-Portugal

Ao observar a Tabela 4.5 verifica-se que as medidas da satisfação se referem à satisfação global do cliente com seu fornecedor de serviços, que inclui a avaliação da capacidade do mesmo em atender as suas expectativas e ser o fornecedor ideal desejado pelo cliente. Isto porque, neste estudo, a satisfação é avaliada de forma cumulativa, caracterizando o estado do consumidor de serviços de ser feliz ou infeliz na relação com seu fornecedor dos serviços ao longo do tempo.

**Tabela 4.5 - Medição das Variáveis do Relacionamento – Satisfação**

CONSTRUTO	ITEM	DESCRIÇÃO DO INDICADOR
SATISFAÇÃO (SAT)	SAT1	Considerando toda a experiência com o “fornecedor de serviços”, qual é o seu grau de satisfação? Utilize a escala de 10 pontos, onde 1 significa “muito insatisfeito” e 10 “muito satisfeito”.
	SAT2	Tendo em conta as suas expectativas e a experiência recente com o “fornecedor de serviços”, até que ponto considera que este realizou as suas expectativas? Utilize a escala de 10 pontos, onde 1 significa “muito menos que o esperado” e 10 “muito mais que o esperado”.
	SAT3	Peço-lhe agora que imagine um fornecedor de serviços ideal. Em que medida o seu “fornecedor de serviços” se aproxima deste ideal? Utilize a escala de 10 pontos, onde 1 significa “muito longe do ideal” e 10 “muito perto do ideal”.

**Fonte:** Estudo satisfação e lealdade do âmbito do ECSI-Portugal

A Tabela 4.6 descreve as dimensões da lealdade, sendo esta descrita como a resposta comportamental dos consumidores de serviços, ao longo do tempo, em relação ao seu fornecedor de serviços (Jacoby e Kyner, 1973), mas poderá também incluir dimensões atitudinais (Dick Basu, 1994).

**Tabela 4.6 - Medição das Variáveis do Relacionamento – Lealdade**

CONSTRUTO	ITEM	DESCRIÇÃO DO INDICADOR
LEALDADE (LEA)	LEA1	Se tivesse de adquirir outro produto ou serviço, qual a probabilidade de voltar a escolher o “fornecedor de serviços”? Utilize a escala de 10 pontos, onde 1 significa “muito improvável” e 10 “muito provável”.
	LEA2	Qual a probabilidade de nos próximos seis meses vir a usar o fornecedor de serviços para adquirir novos produtos ou serviços diferentes daqueles que utiliza atualmente? Utilize a escala de 10 pontos, onde 1 significa “muito improvável” e 10 “muito provável”.
	LEA3	Qual a probabilidade de se manter como cliente do “fornecedor” durante os próximos seis meses? Utilize a escala de 10 pontos, onde 1 significa “muito improvável” e 10 “muito provável”.
	LEA4	Se um amigo ou colega lhe pedisse um conselho, qual a probabilidade de recomendar o “fornecedor de serviços”? Utilize a escala de 10 pontos, onde 1 significa “muito improvável” e 10 “muito provável”.

**Fonte:** Estudo satisfação e lealdade do âmbito do ECSI-Portugal

É relevante referir que a ordem de apresentação dos construtos é coerente com a estrutura das questões do questionário utilizado como instrumento de recolha dos dados. Sendo que esta ordem difere da ordem do modelo conceptual a ser proposto nesta pesquisa. Esta ordenação tem como objetivo neutralizar o problema de *Comon Method Bias* conforme orientações de Podsakoff et al. (2003), que serão explicadas na Secção 4.2.4.

Outro ponto a referir é que, no estudo da satisfação e lealdade do ECSI-Portugal, para além de se identificar o incidente crítico, foi questionado o número de vezes que o incidente crítico descrito pelo cliente ocorreu durante os últimos seis meses e o tempo de duração da relação Cliente-Empresa. Assim, é possível incluir estas medidas como

variáveis de controlo no processo de atribuição causal conforme recomendações de Vidal (2012). Sendo assim, estas variáveis de medida da duração da relação Cliente-Empresa e da frequência do incidente crítico na prestação de serviços foram consideradas propositalmente, na presente pesquisa, com a finalidade de avaliar a sua relevância na interpretação da significação afetiva, atribuição de causa do incidente crítico e da mudança causada pelos incidentes críticos na qualidade da relação Cliente-Empresa (Lakatos e Marconi, 2007).

#### **4.2.4 - Validação do *Common Method Bias* (CMB) e *Variance Common Method* (CMV)**

Como referido anteriormente, o projeto do ECSI-Portugal utilizou o método de sondagem para recolha dos dados através de um questionário estruturado para medir, simultaneamente, diferentes construtos relacionados com a lealdade e os incidentes críticos. Neste contexto, Chang et al. (2010) alertam que se deve ter atenção à variância do método comum ou *common method variance* (CMV) derivada do enviesamento de respostas proveniente dos efeitos do método utilizado (*common method bias* - CMB). Os autores alertam que a CMV poderá acarretar erros nas medidas observáveis dos construtos e também gerar uma falsa correlação entre estes construtos, produzida pela utilização do mesmo método para recolha dos dados.

Contudo, o controle de qualidade adotado no estudo do ECSI-Portugal, especificamente os cuidados empregues na construção do questionário e na recolha dos dados, poderão neutralizar o problema de CMB, conforme orientações de Podsakoff et al. (2003), uma vez que:

i) se garantiu o anonimato dos respondentes e a inclusão da opção de resposta não sei/não responde, sendo que estes cuidados fomentam respostas honestas, pelo facto de não existirem respostas certas ou erradas ou tampouco a obrigatoriedade de resposta por parte do respondente;

ii) os itens de medida da escala estarem escritos de forma simples, clara, concisa e adequada ao contexto do relacionamento do respondente com seu fornecedor de serviços, de modo a promover um bom entendimento e interpretação dos itens de medida da escala por parte dos respondentes;

iii) o questionário não apresentar a mesma ordem do modelo concetual proposto e os respondentes não terem conhecimento do modelo concetual proposto para estudo dos fenómenos da presente pesquisa, de modo que, as suas respostas não foram baseadas nas relações a serem estudadas;

iv) a utilização de entrevistadores na recolha dos dados pode evitar efeitos de enviesamento de resposta passíveis de ocorrer em processos de respostas com autoavaliação.

Conjuntamente, para avaliar estatisticamente o CMV empregou-se a *marker variable technique* (Lindell e Whitney, 2001). Esta técnica baseia-se na criação de um conjunto de medidas no questionário sobre um produto ou serviço não relacionado com o fenómeno estudado e medido pelo mesmo método. Assim, a questão 23 do questionário foi criada para que os respondentes avaliassem itens relacionados com a escolha de restaurantes e não com a prestação de serviços.

O construto da *market variable* (REST) foi incluído no modelo concetual proposto e estimada a sua correlação com os construtos, relacionados com a variação do estado da qualidade da relação Cliente-Empresa (VER), lealdade (LEA), satisfação (SAT), confiança (CON) e valor apercebido da prestação do serviço (VR). Os resultados demonstraram uma correlação não significativa entre a *market variable* e os referidos construtos do modelo concetual proposto (ver Anexo I). Assim, este resultado sugere que o problema de CMV ocasionado pelo CMB não é relevante no presente estudo, de modo que não invalida os resultados da análise dos efeitos dos incidentes críticos na lealdade, a realizar posteriormente.

### **4.3 - AMOSTRA DE ESTUDO**

Para a seleção da amostra do presente estudo foi criada uma matriz dos dados recolhidos no projeto do ECSI-Portugal, para identificação dos clientes que participaram em mais de uma entrevista (painel) e os que participaram somente numa entrevista (não painel). Conjuntamente, foi feita a identificação dos respondentes que descreveram e não descreveram incidentes críticos, bem como a quantificação do número de vagas de entrevista em que cada respondente participou.

Assim, foi possível perceber que a maioria dos respondentes participou em duas entrevistas em diferentes momentos do período de aplicação do estudo. No entanto, essa maioria descreveu com detalhe incidentes críticos em somente uma entrevista. Deste modo, ainda assim foi possível construir uma amostra longitudinal com medida da qualidade da relação Cliente-Empresa antes e depois da ocorrência do incidente crítico, ou seja, em dois momentos diferentes no tempo, de maneira a assegurar os objetivos propostos neste estudo.

Especificamente, o processo de seleção dos elementos da amostra longitudinal centrou-se nos indivíduos que, numa segunda entrevista, descreveram algum incidente crítico e na entrevista imediatamente anterior poderiam não ter descrito nenhum incidente crítico ou ter descrito um incidente crítico igual ou diferente do descrito na entrevista posterior. O objetivo desta flexibilidade na seleção dos elementos amostrais foi conseguir uma maior diversidade na avaliação da qualidade da relação Cliente-Empresa anterior ao incidente crítico e evitar um efeito constante desta avaliação. Isto para possibilitar a identificação das subamostras de situações de equilíbrio e desequilíbrio, como será explicado na Secção 4.6 do presente Capítulo.

Por outro lado, não foi possível assegurar uma amostra para cada um dos quatro tipos de incidentes críticos (positivo, benevolente, negativo e oportunista) considerados separadamente no projeto ECSI-Portugal. Para garantir uma amostra de dimensão considerável para a modelação dos efeitos dos incidentes críticos na lealdade, foram agrupados os dados dos incidentes críticos positivos com os benevolentes e os negativos com os oportunistas.

Portanto, conforme detalhado na Tabela 4.7, a expressão incidente crítico positivo refere-se a um incidente crítico benevolente e positivo e, contrariamente, um incidente crítico negativo refere-se a incidente crítico oportunista e negativo, classificados pelo cliente com base no acontecimento anteriormente descrito por ele.

**Tabela 4.7 - Tipo e descrição dos incidentes críticos**

	TIPOS	DESCRIÇÃO ASSOCIADA AO DESEMPENHO DO FORNECEDOR DE SERVIÇOS
<b>INCIDENTE CRÍTICO POSITIVO</b>	Benevolente	O fornecedor de serviços agiu de forma que levou o cliente a pensar que se preocupa consigo enquanto cliente e não apenas com os lucros obtidos.
	Positivo	O fornecedor de serviços agiu de forma que levou o cliente a pensar que estava perante um serviço de qualidade acima do normal.
<b>INCIDENTE CRÍTICO NEGATIVO</b>	Oportunista	O fornecedor de serviços agiu de forma que levou o cliente a pensar que este só se preocupa com os lucros e não preocupa consigo enquanto cliente.
	Negativo	O fornecedor de serviços agiu de forma que levou o cliente a pensar que estava perante um serviço de qualidade abaixo da que deve ser esperado por um cliente.

**Fonte:** Estudo da satisfação e lealdade âmbito ECSI-Portugal

Assim, o presente estudo tem por base uma amostra longitudinal de 416 clientes, que participaram em mais de uma entrevista e que identificaram e descreveram um incidente crítico na segunda entrevista. Em decorrência da amostra geral foi possível extrair subamostras referente a situações de equilíbrio e desequilíbrio com base na

avaliação média mais ou menos positiva da qualidade da relação Cliente-Empresa e o tipo de incidente crítico ocorrido que se detalhará na Secção 4.6. A Tabela 4.8 resume a distribuição da amostra geral e das subamostras dos incidentes críticos positivos e negativos da presente pesquisa.

**Tabela 4.8 - Amostra e Subamostras dos Incidentes Críticos Positivos e Negativos**

	AMOSTRA GERAL	SUBAMOSTRAS	
		SITUAÇÃO DE EQUILÍBRIO	SITUAÇÃO DE DESEQUILÍBRIO
<b>INCIDENTE CRÍTICO POSITIVO</b>	245	141	104
<b>INCIDENTE CRÍTICO NEGATIVO</b>	171	84	87

Fonte: Elaboração Própria

Na última secção do questionário os inquiridos responderam a um conjunto de questões que permite delinear o perfil sociodemográfico desta amostra, conforme apresentado na Tabela 4.9. Sumariamente, pela Tabela 4.9, pode concluir-se que a amostra é formada por aproximadamente 54% de indivíduos do género feminino e, em maioria, os indivíduos residem na região Norte (34%) e em Lisboa (29%). Todas as faixas etárias estão representadas neste estudo. No entanto, o maior número de inquiridos pertence à faixa etária com 50 ou mais anos (31%). Já em relação à escolaridade dos inquiridos, cerca de 25% possuem nível de educação superior. No que se refere à situação profissional atual, a amostra é constituída maioritariamente por indivíduos empregados (63%).

Ao analisar o Censo de 2011 (INE, 2012) verificam-se semelhanças da amostra com a população residente em Portugal Continental. Tal como na amostra deste estudo, em 2011, a população portuguesa era composta na sua maioria por mulheres (52%) e mais de 80% da população residente concentrava-se em 3 regiões do país: Norte, Lisboa e Centro. Os resultados do censo 2011, comparativamente com os resultados do anterior (2001), apontam para um envelhecimento acelerado da população portuguesa com um aumento de 26% do índice de envelhecimento. O que justifica o facto da maioria dos indivíduos da amostra terem 50 ou mais anos.

Quanto ao nível de escolaridade, o País registou progressos muito significativos em todos os níveis de ensino, sendo que o nível superior passou de 9% em 2001 para 15% em 2011, tendo o número de licenciados duplicado, dos quais 60% são mulheres. O maior número de licenciados concentra-se nas regiões de Lisboa, Norte, Centro e

Algarve. Assim, a percentagem elevada de indivíduos com curso superior na amostra pode ser justificada pelo facto de os respondentes serem, predominantemente, mulheres e, adicionalmente, residirem nas regiões de destaque no crescimento do ensino superior, região Norte e Lisboa. No ano de 2011, a maior parte (42%) da população residente em Portugal encontrava-se empregada, o mesmo acontecendo na amostra da presente investigação. Para maiores detalhes sobre a análise descritiva do perfil sociodemográfico da amostra consultar Anexo II.

**Tabela 4.9 - Caracterização da Amostra**

<b>CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA</b>	<b>PERCENTUAL (%)</b>
<b>GÉNERO</b>	
FEMININO	53,8
MASCULINO	46,2
TOTAL	100
<b>REGIÃO DE RESIDÊNCIA</b>	
ALENTEJO	8,7
ALGARVE	3,6
CENTRO	24,8
LISBOA	28,6
NORTE	33,4
NÃO SABE/NÃO RESPONDE	1
TOTAL	100
<b>FAIXA ETÁRIA</b>	
MENOR QUE 30 ANOS	16,1
30 A 39 ANOS	14,9
40 A 49 ANOS	20,4
50 OU MAIS ANOS	31,3
NÃO SABE/NÃO RESPONDE	17,3
TOTAL	100
<b>NÍVEL DE ESCOLARIDADE</b>	
ENSINO BÁSICO 1º CICLO (4 ANOS)	8,7
ENSINO BÁSICO 2º CICLO (2 ANOS)	8,2
ENSINO BÁSICO 3º CICLO (3 ANOS)	20,2
ENSINO PÓS-SECUNDÁRIO	3,6
ENSINO SUPERIOR	25,0
PÓS-GRADUAÇÕES	6,3
NÃO SABE/NÃO RESPONDE	0,7
TOTAL	100
<b>OCUPAÇÃO</b>	
EMPREGADO	63
DESEMPREGADO	9,4
ESTUDANTE	5
DOMÉSTICO	4,1
REFORMADO	17,8
OUTRA	0,7
NÃO SABE/NÃO RESPONDE	0
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Output SPSS

## 4.4 - MODELAÇÃO DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

Nesta Secção discorre-se sobre a técnica multivariada utilizada na presente pesquisa, a modelação de equações estruturais. Primeiramente caracteriza-se a técnica e, posteriormente, discutem-se os principais métodos de estimação utilizados para a modelação de equações estruturais.

### 4.4.1 - Definição

Segundo Pilati e Laros (2007) a técnica de modelação de equações estruturais (SEM) é aplicada na resolução de problemas práticos testados em modelos complexos, com múltiplas variáveis simultâneas e traços latentes, ou seja, não observáveis diretamente. Já Hair et al. (2009) definem a técnica SEM como um conjunto de modelos estatísticos que procuram explicar as relações entre múltiplas variáveis. Estes autores esclarecem que a SEM é uma combinação única de técnicas dependentes e interdependentes, pois é baseada em dois métodos multivariados: análise fatorial e análise de regressão. Assim, Hair et al. (2009) ressaltam que os modelos de equações estruturais são diferenciados por três características interrelacionadas, a saber:

i. Estimação de relações de dependência múltiplas e inter-relacionadas. Constitui a diferença mais perceptível entre a SEM e outras técnicas multivariadas, que se consubstanciam no uso de relações separadas para cada conjunto de variáveis dependentes. Esta técnica estima uma série de equações de regressão múltipla separadas, mas interdependentes, simultaneamente, pela especificação do modelo estrutural.

ii. Capacidade para representar conceitos não observados e corrigir erros de medição no processo de estimação. Um construto ou variável latente é um conceito teorizado e não observado diretamente, que é representado por variáveis observáveis denominadas variáveis de medida, ou indicadores, ou itens. Dependendo da sua função no modelo SEM os construtos podem ser classificados em variáveis independentes ou exógenas, quando as causas destas variáveis residem fora do modelo, ou, quando a causa é explicada no modelo, as variáveis latentes, denominam-se variáveis dependentes ou endógenas.

Desta forma, a técnica SEM inclui um modelo de medida (similar em forma e função à análise fatorial), que especifica as regras de correspondência entre variáveis latentes e variáveis de medida, o que permite utilizar qualquer quantidade de variáveis

de medida para um só construto, que seja independente ou dependente e, estimar a fiabilidade deste conjunto de variáveis de medida.

iii. Definição de um modelo para explicar o conjunto inteiro de relações. Nesta perspetiva, o modelo convencional utilizado na técnica de modelação de equações estruturais, consiste em dois modelos: o modelo de medida (representado pela forma como as variáveis medidas se unem para representar os construtos) e o modelo estrutural (que mostra como os construtos se relacionam ou são associados entre si). Portanto, uma fundamentação teórica válida é essencial para delinear a análise através da metodologia SEM, pois a definição dos modelos de medida e estrutural é completamente controlada pelo pesquisador.

Concluindo, Henseler et al. (2016) salientam que a análise de modelos de equações estruturais se tornou relevante nas pesquisas das ciências sociais pela sua capacidade de modelar variáveis latentes, levando em conta os vários possíveis erros de medida, o que permite testar grandes quantidades de questões. Neste contexto, Vilares e Coelho (2011) ressaltam a eficácia dos seus resultados práticos nos estudos da satisfação e lealdade do cliente, pelo facto de essa técnica permitir identificar quais são as áreas prioritárias de atuação para promover a satisfação e aquelas que são mais relevantes do ponto de vista da lealdade. Os autores chamam atenção para quatro fatores específicos que justificam o emprego da SEM nos estudos da satisfação e lealdade, a saber:

- i)** Presença de variáveis latentes, ou seja, não observadas;
- ii)** Os valores das variáveis de medida são obtidos nas respostas a questionários, numa escala de medida com um número finito de pontos;
- iii)** As variáveis de medida não seguem uma distribuição normal. Isto ocorre pelo facto da escala apresentar número finito de pontos, de modo que, a distribuição de frequências destas variáveis é, em geral, assimétrica, sendo a assimetria tanto maior quanto menor for o número de pontos da escala de medida adotada;
- iv)** A existência de multicolinearidade entre os valores das variáveis de medida.

Consequentemente, no presente estudo, o uso da modelação de equações estruturais é relevante, uma vez que se analisam variáveis latentes relacionadas com os incidentes críticos e os seus efeitos no estado da qualidade da relação Cliente-Empresa e nas variáveis do relacionamento, sendo que para a avaliação destas variáveis foram

utilizadas questões com escala numérica finita de 10 pontos, pelo que, a distribuição das respostas não é similar a uma distribuição normal (ver anexo III).

Assim, para o emprego do modelo de equações estruturais no estudo da satisfação e lealdade, Vilares e Coelho (2011) orientam sobre os dois métodos mais utilizados: i) os métodos baseados nas covariâncias, traduzidos na minimização da diferença entre a matriz das covariâncias (ou correlações) da amostra e a matriz correspondente do modelo teórico; ii) os métodos baseados na minimização da variância dos resíduos das variáveis dependentes. A Secção seguinte analisa em detalhe as diferenças entre estes dois métodos de estimação da SEM.

#### **4.4.2 - Métodos de Estimação da SEM**

Os dois métodos de estimação da SEM e as suas respectivas técnicas preponderantes são os métodos baseados em covariância (CB-SEM), através da técnica de estimação da máxima verossimilhança, e os métodos baseados em variância estimados pela técnica dos mínimos quadrados parciais, cuja expressão provém da tradução do termo inglês *Partial Least Squares* (PLS – SEM).

Segundo Hair et al. (2009), o PLS-SEM apresenta vantagens e desvantagens em relação ao método CB-SEM. Os autores referem que o PLS-SEM destaca-se principalmente pela sua robustez, o que significa que este método oferece uma solução mesmo quando existem problemas que podem impedir uma solução em CB-SEM, nomeadamente:

- i) Modelo estrutural com medida de um só item ou mistura de diversas medidas de um ou dois itens;
- ii) Situações em que a amostra não apresenta um total de 5 a 10 respondentes para cada item e;
- iii) Inclusão de indicadores formativos e refletivos no mesmo modelo.

Por outro lado, no que respeita ao estudo da lealdade, foco da presente pesquisa, Vilares e Coelho (2011) afirmam que a adoção da estimação PLS-SEM tem crescido exponencialmente, uma vez que os pressupostos subjacentes à utilização da CB-SEM muitas vezes não se verificam neste tipo de estudo. A Tabela 4.10 caracteriza e compara em maior pormenor os dois métodos.

Assim, pela especificidade da presente pesquisa e, conjuntamente, pela comparação entre os dois métodos (Tabela 4.10) e pelas recomendações de Vilares e

Coelho (2011) para o estudo da satisfação e lealdade, opta-se nesta pesquisa pela adoção do método PLS-SEM, para estimar o processo de atribuição causal dos incidentes críticos, positivos e negativos, e dos seus efeitos na qualidade da relação Cliente-Empresa.

**Tabela 4.10 - Caracterização das Metodologias CB-SEM e PLS-SEM**

ITEM	PLS-SEM	CB-SEM
<b>Objetivo</b>	Predição	Explicação: teste de teoria, modelos causais
<b>Requisitos da teoria</b>	Flexível	Fortemente dependente da teoria
<b>Abordagem</b>	Baseado em variância	Baseado em covariância
<b>Critério de otimização</b>	Minimiza a variância dos resíduos das variáveis dependentes.	Minimiza a diferença entre a matriz das covariâncias (ou correlações) da amostra e a matriz correspondente do modelo teórico.
<b>Tipos de variáveis observadas</b>	Contínuas, discretas, ordinais ou não ordenadas	Contínuas ou discretas ordinais (utiliza correlações específicas).
<b>Variáveis latente</b>	Combinação lineares dos indicadores. Os valores fatoriais são estimados explicitamente.	Indeterminação fatorial: diversos modelos podem reproduzir a matriz de covariância.
<b>Modelo de medida</b>	Indicadores refletivos e formativos	Indicadores refletivos
<b>Correlações entre os erros de medida podem ser modeladas</b>	Não	Sim
<b>Tipos de modelos</b>	Recursivos	Recursivos e não recursivos
<b>Construtos por indicador</b>	Variáveis observadas só podem indicar um construto.	Uma variável observada pode indicar mais de um construto.
<b>Complexidade dos modelos</b>	Alta complexidade (100 construtos e 1000 indicadores).	Complexidade média a moderada (menos de 100 indicadores).
<b>Restrições nos parâmetros do modelo</b>	Não se aplica	É possível impor restrições em qualquer parâmetro do modelo, fixando-se valores ou relações entre valores.
<b>Principais hipóteses</b>	Não assumidas quaisquer hipóteses sobre a distribuição das variáveis de medida ou sobre a independência das observações.	As variáveis de medida seguem uma distribuição normal. As observações são independentes e é necessária amostra de grande dimensão.
<b>Tamanho da amostra</b>	Mínimo recomendado de 30 a 100 casos	Mínimo recomendado 200 casos
<b>Propriedades Estimadores</b>	Os estimadores são assintoticamente consistentes (à medida que os blocos de indicadores crescem indefinidamente).	Estimadores consistentes e assintoticamente eficientes.
<b>Precisão</b>	Consistente quanto maior for o tamanho da amostra e a quantidade de indicadores.	Boa para amostras grandes (acima de 200 casos).
<b>Avaliação da qualidade</b>	Adota método não paramétrico (como Jackknifing e/ou Booststraping) para estimar a distribuição dos erros e testar a estabilidade dos parâmetros.	Recurso aos testes e medidas de qualidade clássica, cuja construção é baseada nas hipóteses de normalidade das distribuições e de independência das observações.

**Fonte:** Adaptado de Zwicker et al. (2008 p. 4); Vilares e Coelho (2011, p.284) e Preado (2013, p.97).

Acrescenta-se ainda, que esta decisão do emprego do método PLS-SEM se justifica: i) pela pesquisa prever o comportamento de consumidores de serviços; ii) pela distribuição da amostra; iii) pela amostra dos incidentes críticos negativos ser inferior a 200 casos e, por fim; iv) pelo facto do modelo de pesquisa proposto apresentar construtos com apenas uma variável de medida, nomeadamente, a variável de controlo da duração da relação Cliente-Empresa, uma vez que para amostras com estas especificações não é recomendável o uso do método CB-SEM.

A reforçar a decisão pelo método PLS-SEM, importa referir que o tema em estudo é ainda pouco explorado na literatura e, assim, segundo Sarstedt et al. (2014) o método de estimação por PLS-SEM torna-se crucial nesta situação, uma vez que permite o manuseamento flexível de elementos do modelo e especificação de forma mais maleável das relações entre os construtos e das suas variáveis de medida.

#### **4.5 - MODELOS DE REFERÊNCIA**

Conforme referido na Secção anterior, um dos motivos pelo qual a presente pesquisa adota o método PLS na modelação de equações estruturais é o facto de ter como objetivo a predição dos efeitos do estado da qualidade anterior da relação Cliente-Empresa no processo de atribuição causal de incidentes críticos e, conseqüentemente, dos efeitos benéficos desta relação em momento posterior à ocorrência do incidente crítico. O objetivo não é propor um modelo totalmente novo que explique o processo de atribuição causal e a formação desta relação Cliente-Empresa, optando-se assim, por basear a modelação dos fenómenos a serem investigados em modelos já testados e validados.

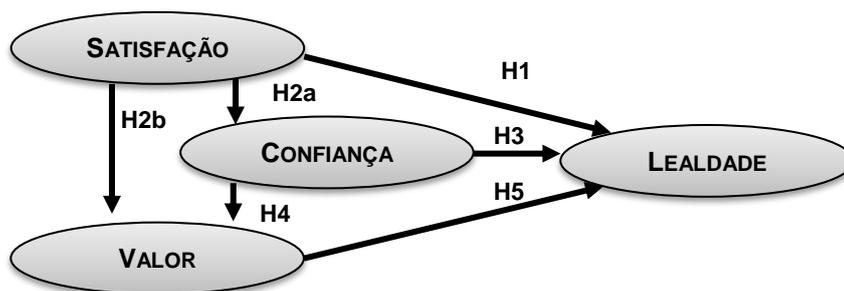
De entre os possíveis modelos que explicam a formação da relação Cliente-Empresa, como por exemplo o ECSI-Portugal, optou-se pela adoção do modelo proposto por Agustin e Singh (2005), apresentado na Figura 4.2. Porém é relevante referir que a Figura 4.2 apresenta somente a modelação linear da lealdade e não dos efeitos curvilíneos também propostos pelos autores.

A escolha deste modelo baseia-se na sua adequação ao estudo, uma vez que avalia a lealdade e seus antecedentes, representando a relação Cliente-Empresa de forma simples, porém robusta, apresentando construtos já testados cientificamente em outros modelos, como por exemplo, o ECSI-Portugal.

É relevante referir que a adoção do modelo de Agustin e Singh (2005) em detrimento do modelo do ECSI-Portugal é justificável pelo facto deste modelo adotar

como antecedente da satisfação as expectativas dos clientes quanto aos serviços prestados e adotar o valor percebido como antecedente da satisfação e não o contrário. Por outro lado, não testamos os antecedentes da satisfação ou da confiança e valor percebido e, sim, o efeito da mudança no estado da qualidade da relação Cliente-Empresa decorrente do incidente crítico na lealdade e em seus preditores. Por fim, como propomos, no presente estudo, o valor percebido como fator chave da lealdade, a escolha pelo modelo de Agustin e Singh (2005) torna-se justificável, sendo este também considerado neste modelo como um antecedente da lealdade. A Figura 4.2 apresenta os efeitos lineares entre construtos que consubstanciam a medida da qualidade da relação Cliente-Empresa da presente investigação.

**Figura 4.2 - Modelo de Referência Agustin e Singh (2005)**



**Fonte:** Adaptado de Agustin e Singh (2005)

Considerando a Figura 4.2, Agustin e Singh (2005) propõem as seguintes hipóteses:

**Hipótese 1 (H1):** A satisfação tem efeito positivo e significativo na lealdade do cliente.

**Hipótese 2 (H2):** O efeito da satisfação na lealdade do cliente é significativamente mediado pela (a) confiança no provedor do serviço, e na (b) percepção do cliente sobre o valor derivado da troca.

**Hipótese 3 (H3):** A confiança no fornecedor de serviços tem efeito positivo e significativo na lealdade do cliente.

**Hipótese 4 (H4):** O efeito da confiança na lealdade do cliente é significativamente mediado pela percepção do cliente sobre o valor derivado da troca.

**Hipótese 5 (H5):** A percepção do cliente sobre o valor derivado da troca tem efeito positivo e significativo na lealdade do cliente.

Por outro lado, no que se refere à proposta do efeito da qualidade anterior da relação Cliente-Empresa no processo de atribuição causal dos incidentes críticos, adotamos o modelo de Vidal (2012), conforme a Figura 4.3. Este modelo representa o processo de atribuição causal do incidente crítico negativo ocorrido durante a relação entre revendedores e fornecedores de materiais industriais do mercado francês. Postula-se que:

**Hipótese 1 (H1):** A satisfação económica tem efeito positivo na confiança.

**Hipótese 2 (H2):** A satisfação social tem um efeito positivo no compromisso afetivo.

**Hipótese 3 (H3):** A confiança tem um efeito positivo no compromisso afetivo.

**Hipótese 4 (H4):** A satisfação económica tem um efeito negativo na (a) estabilidade do problema e (b) responsabilidade do fornecedor.

**Hipótese 5 (H5):** A satisfação social tem um efeito negativo na (a) estabilidade do problema e (b) responsabilidade do fornecedor.

**Hipótese 6 (H6):** O compromisso afetivo tem um efeito negativo na (a) estabilidade do problema e (b) na responsabilidade do fornecedor.

**Hipótese 7 (H7):** A estabilidade do problema tem um efeito positivo na (a) saída e (b) negligência, e um efeito negativo na (c) voz e (d) lealdade.

**Hipótese 8 (H8):** A responsabilidade do fornecedor de serviços tem um efeito positivo na (a) saída e (b) negligência, e um efeito negativo na (c) voz e (d) lealdade.

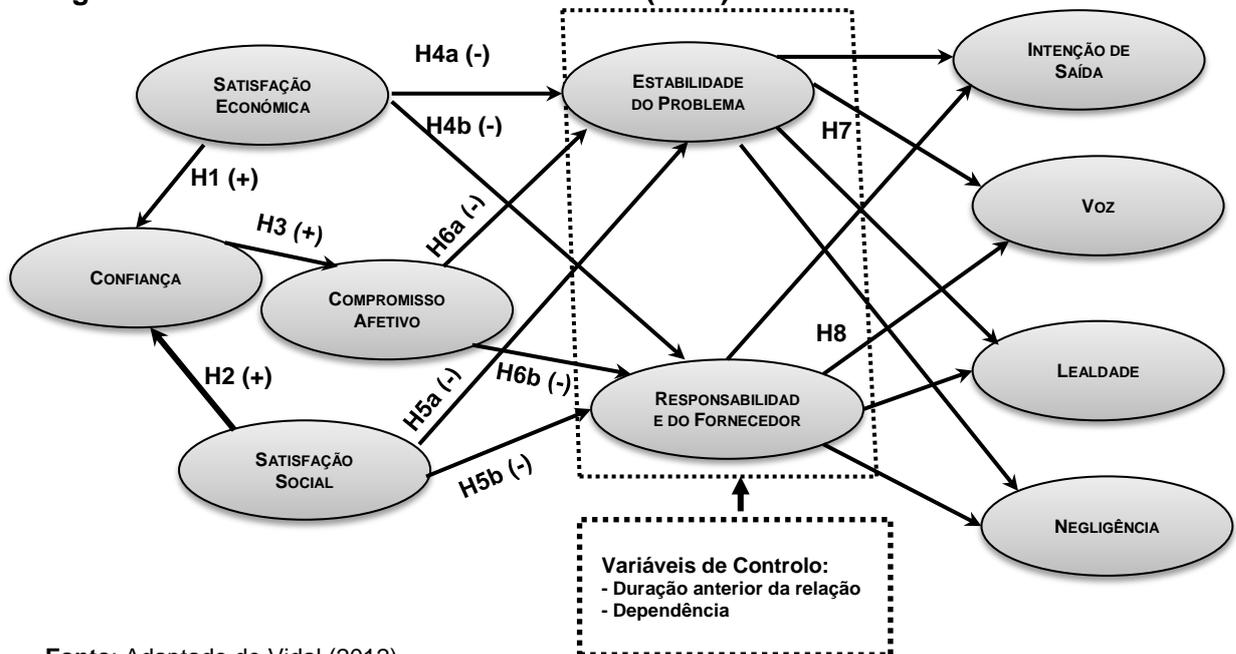
Com base na teoria da atribuição causal de Heider (1970), Vidal (2012) propõe que a atribuição de estabilidade e de responsabilidade do fornecedor formam o processo de atribuição causal do incidente crítico negativo, e postula que o aumento da qualidade da relação *B2B* tem efeito de diminuição na causalidade negativa do incidente crítico negativo, originando a atribuição inversa.

É relevante ressaltar que no modelo de Vidal (2012) a satisfação é analisada em duas dimensões: satisfação económica e social. A satisfação económica é considerada resultados económicos que se originam de uma relação, como volume de negócios, margens e descontos, sendo definida como uma "resposta afetiva positiva do membro às recompensas económicas originadas do relacionamento com seu parceiro". A satisfação social refere-se à avaliação das interações com o parceiro. É definida como uma "resposta afetiva positiva do membro aos aspetos não-económicos e psicológicos de sua relação, na medida em que as interações com seu parceiro de troca são satisfatórias, gratificantes e fáceis". Por outro lado, o compromisso definido como a intenção de um

membro do canal de continuar o relacionamento. O compromisso afetivo implica um sentimento de apego e pertencimento à relação. Assim, o indivíduo da relação afetivamente comprometido deseja continuar a relação porque gosta do parceiro e sente prazer com a parceria, caracterizando o construto compromisso afetivo utilizado no modelo.

Assim, o teste das hipóteses do modelo de Vidal (2012) é utilizado na presente pesquisa para propor os antecedentes do processo de atribuição causal para incidente crítico do tipo negativo, mas também positivo proporcionando novas linhas de investigação para o Marketing de Relacionamento por utilizar uma amostra longitudinal da qualidade da relação B2C e diferentes construtos para o processo de atribuição causal dos incidentes críticos positivos e negativos na prestação de serviços em relação ao modelo de Vidal (2012).

**Figura 4.3 - Modelo de Referência de Vidal (2012)**



**Fonte:** Adaptado de Vidal (2012)

É relevante referir que existe também diferenças nas variáveis de controlo utilizadas por Vidal (2012), nomeadamente, a dependência do revendedor e a variável referente ao tempo de duração da relação. Sendo que, na presente pesquisa, a avaliação da dependência entre cliente e empresa é somente no âmbito da prestação de serviços sem vínculos empregatícios, ou seja, sem nenhuma associação que gera rendimento como, contrariamente, é a relação dos revendedores e membros do canal de distribuição da indústria, estudada por Vidal (2012). Por outro lado, opta-se por averiguar, no presente estudo, o tempo da relação B2C como variável de controlo do processo de atribuição causal dos incidentes críticos positivos e negativos, incluindo também a

frequência do próprio incidente crítico como variável de controlo deste processo. A Secção seguinte apresentará o modelo concetual proposto na presente investigação, onde se discutem e justificam as semelhanças e diferenças em relação a estes referidos modelos de referência.

#### **4.6 - MODELO CONCETUAL PROPOSTO**

Como referido na Secção 4.5, a presente pesquisa adota o modelo proposto por Vidal (2012) para postular as hipóteses referentes ao impacto da qualidade anterior da relação Cliente-Empresa no processo de atribuição causal dos incidentes críticos na prestação de serviços e, conseqüentemente, dos seus efeitos na lealdade dos consumidores destes serviços. A premissa a ser investigada é a de longevidade e prosperidade do Equilíbrio Relacional com base no aumento da qualidade da relação Cliente-Empresa.

Deste modo, essa reciprocidade proveitosa e satisfatória (Hasan et al., 2017; Marques, 2012) por parte da empresa é revelada por meio da promoção na prestação de serviços de incidentes críticos caracterizados como positivos, criando situações na prestação de serviços que leve o cliente a pensar “estar perante um serviço de qualidade acima do normal” (positivo) e, conjuntamente, situações que levem o cliente a pensar que “o fornecedor de serviços se preocupa consigo enquanto cliente e não apenas com os lucros obtidos na prestação de serviços” (benevolente).

Por outro lado, propomos também que a recuperação plausível dos incidentes críticos negativos ameniza situações contrárias que tenham levado o cliente a pensar “estar perante um serviço de qualidade abaixo do esperado” (negativo) e, conjuntamente, situações que levem o cliente a pensar que “o fornecedor de serviços apenas se preocupa com os lucros e que não se preocupa consigo enquanto cliente” (oportunista).

Já por parte do consumidor de serviços espera-se uma atitude benevolente em relação ao Equilíbrio Relacional, que se traduz numa causalidade mais positiva dos incidentes críticos positivos e da resolução plausível para os incidentes negativos, de modo que aumente seus comportamentos leais e sentimentos benéficos em relação a prestação de serviços.

Assim, na presente investigação para além dos incidentes críticos positivos como base do Equilíbrio Relacional, propomos este equilíbrio para os casos de ocorrência do

incidente crítico negativo desde que ocorra uma recuperação plausível para o cliente, sendo esta uma forma de amenizar o problema, caracterizando-se como o motor para o comportamento de equilíbrio inerente ao indivíduo para prevalência harmoniosa da relação interpessoal (Heider, 1970). Já a falta desta recuperação poderá não só acarretar em avaliações mais severas do problema como também poderá proporcionar o fim da relação Cliente-Empresa (Vidal, 2012), seja pelo desEquilíbrio Relacional e/ou pela emoção do cliente que poderá aumentar a complexidade do problema (Heider, 1970).

De facto, a participação do cliente nos dois diferentes momentos de pesquisa e, especificamente, após a ocorrência do incidente crítico negativo reforça a hipótese de que a sua permanência com o mesmo fornecedor de serviços poderá estar relacionada com esta recuperação plausível e que, conseqüentemente, como proposto na literatura essa recuperação poderá ter atenuado o efeito deste incidente crítico negativo na avaliação do consumidor dos serviços (Craighead, 2004). Assim, essa recuperação plausível é importante para a prosperidade e longevidade do Equilíbrio Relacional Cliente-Empresa na prestação de serviços, como proposto pela psicologia do senso comum na causalidade dos acontecimentos (Heider, 1970). Essa afirmação pode ser corroborada pelo facto dos incidentes críticos, positivos e negativos, causarem mudanças no relacionamento (Bitner et al., 1990), nomeadamente, pelo seu impacto na satisfação, confiança e lealdade dos clientes (Edvardsson, 1992; Brockner et al., 1992; Sidershmukh et al., 2012; Wong e Sohal, 2003; Zeithaml e Bitner, 2003; Bendapuci e Leone, 2003, Vilares e Coelho, 2011, Dong et al., 2016).

Maxham e Richard (2002) corroboram que a sequência de recuperações satisfatórias em relação a incidentes críticos negativos também permite atribuições mais positivas ao desempenho da empresa. Também Jarvelainen (2013) defende que fatores sociais, como por exemplo, gestores e colaboradores comprometidos influenciam na diminuição dos impactos negativos nos negócios das empresas decorrentes de incidentes críticos negativos. Assim, Choi e Choi (2014) propõem a percepção de justiça distributiva como efeito significativo no afeto dos clientes. Deste modo, Migacz et al. (2017) salienta que, para este efeito de atribuição inversa no contexto de falha, a estratégia da empresa deve incluir compensações para além das expectativas dos clientes.

Deste modo, propõem-se que a base do processo de atribuição causal dos incidentes críticos, feita pelos consumidores de serviços, estará na avaliação da

qualidade da relação Cliente-Empresa anterior à ocorrência destes incidentes críticos, e que os efeitos na lealdade e nos seus antecedentes (satisfação, confiança e valor apercebido) serão influenciados pela mudança no estado desta qualidade, avaliada em momento posterior à ocorrência dos incidentes críticos. Esta afirmativa e a adoção da amostra longitudinal justifica-se também pelo facto de a significação afetiva ser parte integrante do processo de atribuição causal dos acontecimentos e vice-versa, sendo este uma relação sistemática de observação/ação (Heider, 1970). Na presente investigação essa significação afetiva é avaliada de duas formas: pela avaliação da qualidade anterior da relação Cliente-Empresa (significação do ambiente relacional passado) e pela avaliação da intensidade do próprio incidente crítico (significação do acontecimento).

Esta proposta é relevante, pelo facto de a significação afetiva ser a característica mais importante do acontecimento que nos influencia ordenadamente, porque no processo de atribuição causal do incidente crítico, em primeiro lugar, o consumidor de serviços avaliará se o acontecimento é ou não positivo, agradável e satisfatório; em segundo lugar, atribuirá a este uma fonte causal e depois reagirá sobre este (Heider, 1970). Assim, pela significação funcional proposta por Heider (1970) quanto mais positiva a significação afetiva do ambiente relacional passado mais benéfico o comportamento do consumidor de serviços diante do processo de atribuição causal e, conseqüentemente, nos comportamentos e decisões futuras em relação à harmonia da relação Cliente-Empresa.

Essa hierarquia cognitiva do senso comum consubstancia o processo de atribuição causal como uma relação sistemática onde cada nível anterior está para o seguinte na interpretação do acontecimento (Heider, 1970). O que corrobora a premissa de uma abordagem holística e intemporal da avaliação do consumidor de serviços em relação à ocorrência de incidente crítico na prestação de serviços, onde a qualidade do Equilíbrio Relacional passada influirá da variação da qualidade presente e futura deste relacionamento.

Outro pormenor em relação à diferenciação do presente estudo e o modelo do Vidal (2012) é que o modelo aqui proposto inclui também a empresa e a estabilidade como fonte causal dos incidentes críticos, mas também inclui o colaborador que efetuou o contato com o qual o cliente no momento do incidente crítico. Assim, a proposta para a interpretação do consumidor de serviços quanto às fontes causais dos incidentes críticos recai na responsabilidade do colaborador com base no tratamento dado ao cliente no momento deste acontecimento, da empresa pela sua política/gestão na

prestação de serviços e na percepção de recorrência futura deste incidente crítico na prestação de serviços.

Assim, propõe-se neste estudo validar a teoria que afirma que o cliente satisfeito tende a atribuir a sua satisfação ao pessoal da linha de frente (Bitner et al., 1994; Zeithaml e Bitner, 2003) e, conjuntamente, o poder do pessoal da linha de frente com o cliente (Carlzon, 2005; Kotler e Keller, 2006). Também Sidershmukh et al. (2002) propõem uma relação entre o comportamento do pessoal da linha de frente e as políticas/gestão da empresa na avaliação do cliente neste processo de causalidade do incidente crítico.

Com efeito, essa relação de poder do colaborador e as políticas/gestão da prestação de serviços é referenciada na teoria da atribuição causal de Heider (1970) que, com base na psicologia do senso comum nas relações interpessoais, propõe que a sua percepção é experimentada como um contato direto com o ambiente onde reagimos de forma específica quando somos observados ou pela transmissão de linguagem.

Sendo que, essa transmissão é também realizada através da leitura de algo ou quando alguém nos diz algo, que neste caso específico poderá ser interpretado como o tratamento dado pelo colaborador ao cliente, tanto presencialmente quanto por via telefônica. Poderá ainda, incluir o meio documental e digital oferecido pela empresa, com que o cliente tenha contato através da leitura, o que justifica a relevância da inclusão da empresa em separado através da percepção das suas políticas/gestão.

Assim, no presente estudo, o processo de atribuição causal dos incidentes críticos com base na psicologia do senso comum (Heider, 1970) está focado nas relações interpessoais díade com atribuição causal heteronômica, ou seja, o cliente atribuirá como fonte casual do incidente crítico outra pessoa, ora o colaborador ora a própria empresa e, conjuntamente, a percepção de estabilidade futura do incidente crítico na prestação de serviços e interpretará a significação afetiva do incidente crítico, se este é ou não positivo e agradável. Por outro lado, a significação afetiva do incidente crítico, nesta pesquisa, também é afetada pela qualidade anterior da relação Cliente-Empresa e esta influenciará de forma a beneficiar o processo de atribuição causal dos incidentes críticos. Deste modo, postulamos que:

**H1a:** A qualidade anterior da relação Cliente-Empresa tem efeito direto positivo na percepção da intensidade positiva ou menos positiva do incidente crítico positivo e negativo.

**H1b:** A qualidade anterior da relação Cliente-Empresa tem efeito direto e positivo na percepção de estabilidade do incidente crítico positivo e, contrariamente, tem um efeito inverso para os incidentes críticos negativos.

**H1c:** A qualidade anterior da relação Cliente-Empresa tem efeito direto e positivo na atribuição causal de responsabilidade ao colaborador pela ocorrência do incidente crítico positivo e, contrariamente, tem um efeito inverso para os incidentes críticos negativos.

**H1d:** A qualidade anterior da relação Cliente-Empresa tem efeito direto e positivo na atribuição causal de responsabilidade à empresa pela ocorrência do incidente crítico positivo e, contrariamente, tem um efeito inverso nos incidentes críticos negativos.

**H1e:** A qualidade anterior da relação Cliente-Empresa tem efeito direto positivo na variação do estado da relação cliente-empresa positiva ou menos positiva em decorrência do incidente crítico positivo e negativo.

Com base nas referidas hipóteses, prevê-se que uma maior qualidade anterior da relação Cliente-Empresa acarretará em processo de atribuição causal menos severo para os incidentes críticos negativos pela sua recuperação plausível e, conjuntamente a ocorrência de incidentes críticos positivos, na prestação de serviços promoverá ainda mais a formação de unidade e equilíbrio da relação Cliente-Empresa. Deste modo, aumentando a percepção de intensidade positiva deste tipo de incidente crítico e de sua estabilidade futura na prestação de serviços e também da responsabilidade atribuída ao colaborador e à empresa como também um efeito direto na mudança do estado da qualidade da relação Cliente-Empresa causada pelo incidente crítico.

A recuperação plausível originará a atribuição inversa, que na verdade se caracteriza pelo princípio de equilíbrio inerente aos indivíduos para a manutenção das relações interpessoais, como já referido, significação afetiva e fonte causal mais positiva está relacionada com a mudança mais positiva do estado da relação Cliente-Empresa, uma vez que o processo de atribuição causal é uma relação sistemática de observação/ação, onde o indivíduo interpreta o sentido e fonte causais do acontecimento e depois reage a este (Heider, 1970). Deste modo, propomos as seguintes hipóteses:

**H2a:** A percepção de intensidade do incidente crítico terá um efeito significativo na variação do estado da qualidade da relação Cliente-Empresa.

**H2b:** A percepção de estabilidade do incidente crítico tem efeito significativo na variação do estado da qualidade da relação Cliente-Empresa.

**H2c:** A atribuição causal de responsabilidade ao colaborador pela ocorrência do incidente crítico tem efeito significativo na variação do estado da qualidade da relação Cliente-Empresa.

**H2d:** A atribuição causal de responsabilidade à empresa pela ocorrência do incidente crítico tem efeito significativo na variação do estado da qualidade da relação Cliente-Empresa.

Logo, propõe-se que uma mudança mais positiva no estado da qualidade da relação Cliente-Empresa trará impactos positivos no *status* atual da lealdade do consumidor de serviços, em momento posterior à ocorrência dos incidentes críticos. Isto porque a presente pesquisa utiliza uma amostra longitudinal, assim foi possível calcular o *score* atualizado de cada uma destas variáveis do relacionamento. Este *score* representa o *status* atual da satisfação, confiança, valor apercebido e lealdade pós incidente, originado pela diferença entre o *status* dos construtos no momento T2, pós incidente crítico e, no momento T1, anterior ao incidente crítico analisado. Salienta-se que este poderá ser negativo caso a avaliação das variáveis do relacionamento, no momento T1, seja mais elevada que a avaliação feita no momento T2 e, contrariamente, poderá ser positivo se a avaliação do momento T2 for mais elevada (os valores computados destes scores poderão ser verificados no Capítulo 5, Secção 5.1). As equações utilizadas para computar o *status* atual da lealdade (LEA), satisfação (SAT), confiança (CON) e valor apercebido (VR), pós-incidente crítico foram então:

$$LEA = (\overline{LEA1\_T2} + \overline{LEA2\_T2} + \overline{LEA3\_T2} + \overline{LEA4\_T2}) - (\overline{LEA1\_T1} + \overline{LEA2\_T1} + \overline{LEA3\_T1} + \overline{LEA4\_T1})$$

$$SAT = (\overline{SAT1\_T2} + \overline{SAT2\_T2} + \overline{SAT3\_T2}) - (\overline{SAT1\_T1} + \overline{SAT2\_T1} + \overline{SAT3\_T1})$$

$$CON = (\overline{CON1\_T2} + \overline{CON2\_T2} + \overline{CON3\_T2} + \overline{CON4\_T2}) - (\overline{CON1\_T1} + \overline{CON2\_T1} + \overline{CON3\_T1} + \overline{CON4\_T1})$$

$$VR = (\overline{VR1\_T2} + \overline{VR2\_T2}) - (\overline{VR1\_T1} + \overline{VR2\_T1})$$

No modelo propõem-se que a longevidade e prosperidade do Equilíbrio Relacional entre cliente-empresa terão origem na interpretação de causalidade feita pelo consumidor de serviços, que será decisivo para o presente e o futuro do Equilíbrio Relacional. Assim, o sentimento positivo do estado anterior da qualidade da relação Cliente-Empresa influenciará a atribuição de causalidade, e poderá resultar também na mudança mais positiva do *status* da satisfação, confiança, valor apercebido e da lealdade. Propomos que:

**H3a:** A variação do estado da qualidade da relação Cliente-Empresa, originada pelo impacto dos incidentes críticos tem um efeito positivo e significativo na satisfação do cliente em relação ao seu prestador de serviços.

**H3b:** A variação do estado da qualidade da relação Cliente-Empresa, originada pelo impacto dos incidentes críticos tem um efeito positivo e significativo na confiança do cliente com seu fornecedor de serviços.

**H3c:** A variação do estado da qualidade da relação Cliente-Empresa, originada pelo impacto dos incidentes críticos tem um efeito positivo e significativo no valor apercebido da prestação de serviços.

**H3d:** A variação do estado da qualidade da relação Cliente-Empresa, originada pelo impacto dos incidentes críticos tem um efeito positivo e significativo na lealdade do cliente em relação ao seu fornecedor de serviços.

Com efeito, propõe-se investigar a consciência cognitiva e significação funcional positiva do ambiente relacional passado (qualidade anterior da relação Cliente-Empresa) como matéria-prima do processo de atribuição causal do incidente crítico em momento posterior. Sendo através dessa matéria-prima (qualidade anterior da relação Cliente-Empresa) que, por assim dizer, o cliente chega a alguma conclusão em relação à significação afetiva do incidente crítico, atribuição da fonte de causa e do movimento de mudança relacional e das consequências causada pelo mesmo, tendo o princípio de equilíbrio do indivíduo a nortear essa decisão.

Propõe-se ainda que, a longevidade e prosperidade do Equilíbrio Relacional também são originadas pelo cliente por meio das atribuições mais benéficas no seu processo de atribuição causal dos incidentes críticos, mas também pelo aumento do seu comportamento leal e benéfico para manter o Equilíbrio Relacional (Heider, 1970). Assim, a presente pesquisa propõe avaliar a formação da lealdade pós incidente crítico, sendo que para este fim se adopta as hipóteses de Agustin e Singh (2005) para a formação da lealdade por meio da satisfação, confiança e valor apercebido após a ocorrência dos incidentes críticos.

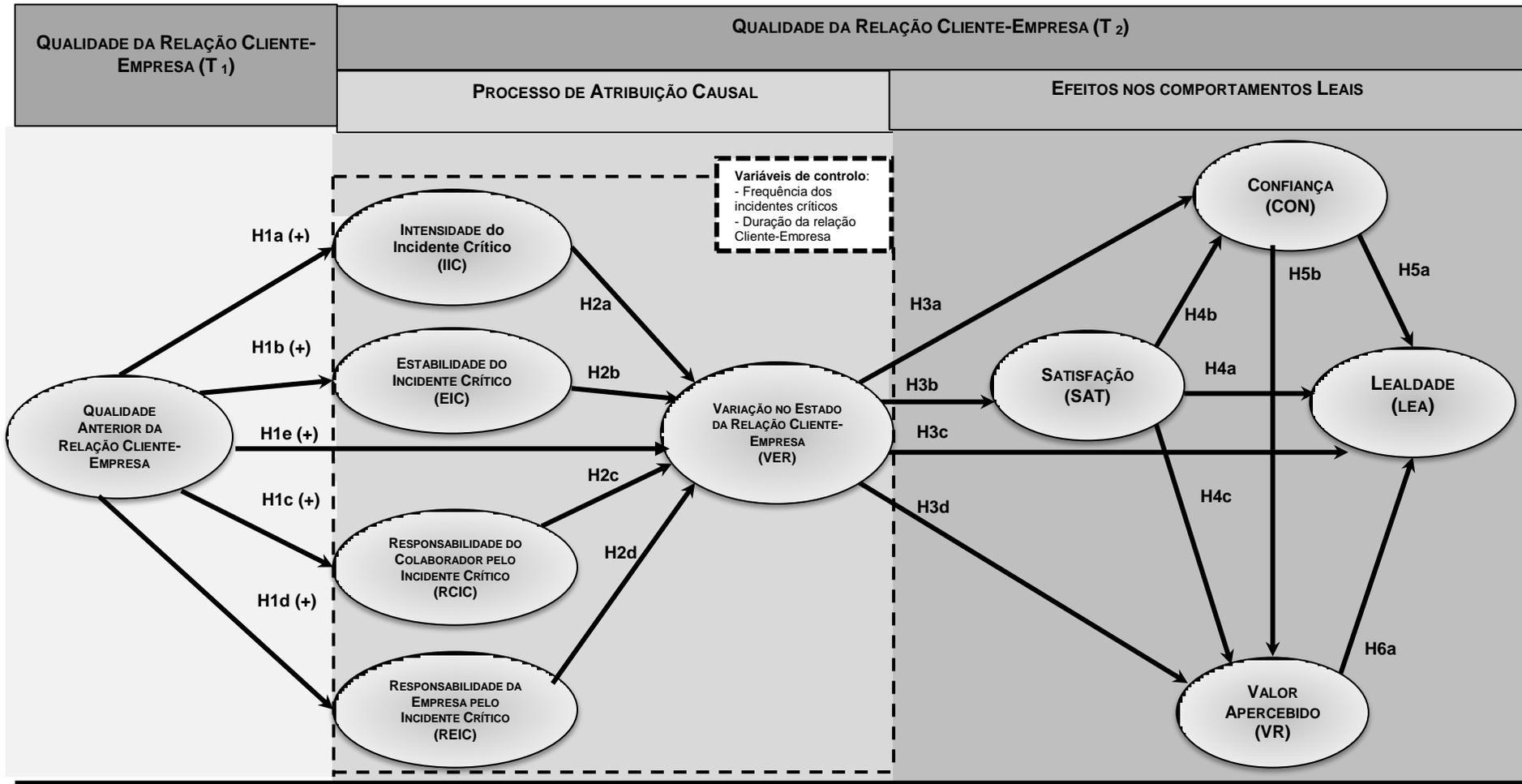
**H4:** A satisfação tem efeito positivo e significativo sobre (a) lealdade e este efeito é mediado pela (b) confiança e (c) valor apercebido.

**H5:** A confiança tem efeito positivo e significativo sobre (a) a lealdade e um efeito indireto medido pelo (b) valor apercebido.

**H6:** O valor apercebido tem efeito direto e significativo sobre a lealdade.

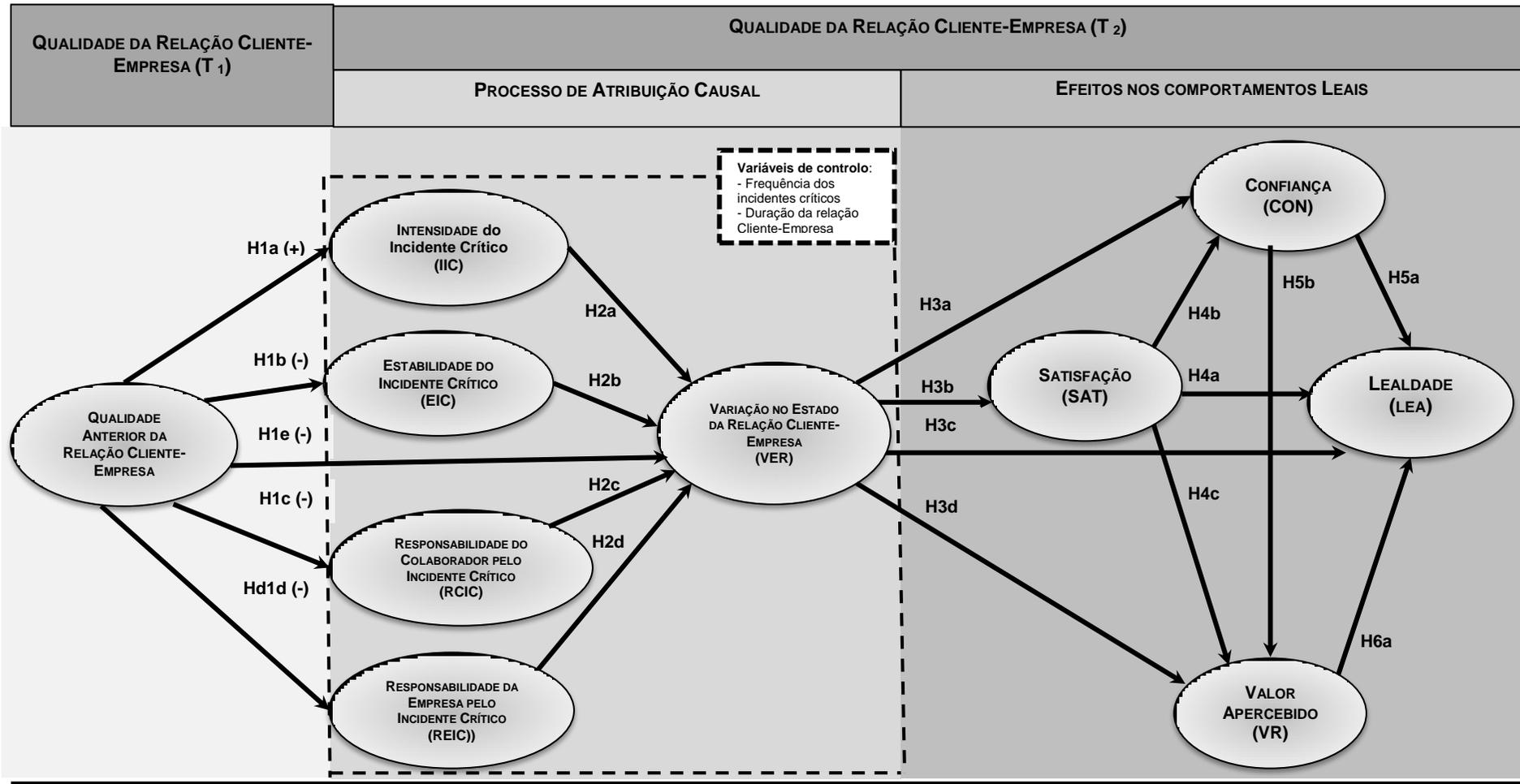
As hipóteses propostas consubstanciam o modelo concetual da presente pesquisa (Figuras 4.4 e 4.5).

Figura 4.4 - Modelo Conceitual Explicativo do Equilíbrio Relacional pelos Incidentes Críticos Positivos (ICPs)



Fonte: Dados da Pesquisa

Figura 4.5 - Modelo Conceitual Explicativo do Equilíbrio Relacional pela Recuperação Plausível dos Incidentes Críticos Negativos (ICNs)



Fonte: Dados da Pesquisa

Logo, tendo em conta os princípios da teoria da atribuição causal explicados pelos conceitos subjacentes ao processo de atribuição causal (ver Capítulo 3, Secção 3.1) e a premissa de longevidade e prosperidade do Equilíbrio Relacional, reafirmamos a relevância do modelo concetual proposto que propõe um sistema holístico e intemporal com base no estado positivo da qualidade da relação Cliente-Empresa passada motor do presente e futuro do Equilíbrio Relacional. Essa reciprocidade proveitosa e satisfatória ao longo do tempo (Hasan, 2017; Marques, 2012) tem como base o princípio de equilíbrio dos indivíduos participantes da relação interpessoal (Heider, 1970).

Assim, adotamos a premissa de que a intenção em manter e construir comportamentos leais ao longo do tempo, ou seja a lealdade sustentável (Oliver, 1999) não é somente de interesse da empresa mas também dos próprios clientes que perceberão os benefícios mútuos destes comportamentos (Zeithaml e Bitner, 2003).

De modo que, este tipo de desempenho poderá também extinguir, gradualmente, a ocorrência de incidentes críticos negativos durante as interações, uma vez que estes correspondem ao oposto da intenção da empresa, mas também do cliente. Com efeito, o objetivo é que este desempenho de qualidade recíproca e constante, tanto na ocorrência de incidentes positivos quanto negativos com soluções plausíveis, possa gerar processos de atribuição causal benéficos, que atualizem positivamente o *status* do Equilíbrio Relacional nas interações Cliente-Empresa ao longo do tempo por meio do aumento da lealdade e de seus preditores, como proposto nas hipóteses H3 e H4.

Como já referido, o modelo concetual proposto (Figuras 4.4 e 4.5) inclui também variáveis de controlo para a verificação dos impactos do controlo da duração da relação Cliente-Empresa e da frequência dos incidentes críticos no processo de atribuição causal (ver Secção 4.2.2 para maiores detalhes). Justificado pela recomendação de Vidal (2012) e, como também referido anteriormente, pelo interesse de ambas as partes pela longevidade e prosperidade do Equilíbrio Relacional (Zeithaml e Bitner, 2003; Vilares e Coelho, 2011).

Complementarmente, é relevante referir que, como proposto na metodologia da modelação de equações estruturais, o modelo concetual representa relações entre as variáveis latentes e também com seu conjunto de variáveis de medida, respetivamente, representados na literatura por círculos e retângulos (Vilares e Coelho, 2011), de modo a representar, respetivamente, o modelo estrutural e de medida do estudo.

Detalhadamente, o modelo estrutural explica o processo de atribuição causal (representado pela intensidade, estabilidade do incidente crítico, responsabilidade do colaborador e da empresa pela ocorrência do mesmo e pela variação do estado da relação Cliente-Empresa), a satisfação, a confiança, o valor apercebido e a lealdade, sendo estas variáveis endógenas do modelo. Especificamente, a variação do estado da qualidade da relação cliente-empresa e a lealdade são caracterizadas como as variáveis endógenas chave para o fenómeno estudado na presente investigação. Já a qualidade anterior da relação Cliente-Empresa não é explicada pelo modelo estrutural, sendo, portanto, a variável exógena do modelo (Hair et al., 2009).

No que se refere, às equações estruturais do modelo estas podem ser representadas da seguinte forma para as nove variáveis endógenas:

$$\eta = \beta\eta + \gamma\xi + v$$

Com base nas especificações da modelação de equações estruturais referenciadas na Secção 4.4, Vilares e Coelho (2011) afirmam que as variáveis latentes endógenas se classificam em dependentes ou explicadas e, as variáveis exógenas em explicativas ou independentes. Deste modo, segundo a especificação da regressão linear, o comportamento de uma variável, dita explicada, é uma função linear de um conjunto de determinantes, das variáveis explicativas. Vilares e Coelho (2011) ilustram que para observações sobre um número  $x$  de *clientes* e  $k$  variáveis explicativas, a equação de regressão linear a ser estimada escreve-se (para a observação  $i$ ):

$$\gamma_i = \beta_1 + \beta_2 x_{2i} + \dots + \beta_k x_{ki} + \varepsilon_i \quad i = 1, 2, \dots, n$$

Onde:

$\gamma_i$  é o valor da variável relativo ao cliente  $i$

$x_{ji}$  são as  $k$  variáveis explicativas ou previsores de  $y_i$

$\beta_j$  são os  $k$  coeficientes de regressão ( $j = 1, 2, \dots, k$ )

$\varepsilon_i$  é a componente residual (erro) relativa ao cliente  $i$

Assim, a estimação com base na modelação de equações estruturais originará os coeficientes de impacto e, por convenção, estes medem o efeito sobre uma variável latente decorrente da variação unitária numa outra variável do modelo. Nesta perspetiva, apresentam-se os aspetos importantes propostos por Vilares e Coelho (2011) que resume as especificações da construção do modelo concetual anteriormente referidas, a saber:

- A direção de causalidade do modelo é da esquerda para a direita;
- O modelo inclui nove variáveis endógenas ( $\eta$ ): intensidade do incidente crítico - IIC ( $\eta_1$ ), estabilidade do incidente crítico - EIC ( $\eta_2$ ), responsabilidade do colaborador pelo incidente crítico - RCIC ( $\eta_3$ ), responsabilidade da empresa pelo incidente crítico - REIC ( $\eta_4$ ), variação do estado da relação Cliente-Empresa - VER ( $\eta_5$ ), satisfação - SAT ( $\eta_6$ ), confiança - CON ( $\eta_7$ ), valor apercebido - VR ( $\eta_8$ ), Lealdade - LEA ( $\eta_9$ ).
- O modelo inclui somente uma variável exógena ( $\xi$ ): qualidade anterior da relação Cliente-Empresa - QR1 ( $\xi_1$ ).
- A variável exógena ( $\xi_1$ ) influencia cinco variáveis endógenas no modelo ( $\eta_1, \eta_2, \eta_3, \eta_4$  e  $\eta_5$ );
- As linhas retas que ligam os construtos representam os coeficientes de impacto direto, que medem os efeitos sobre uma variável endógena decorrente de uma variação unitária da variável exógena (sendo representado por  $\gamma$ ) ou noutra variável endógena (sendo representado por  $\beta$ );
- As variáveis endógenas são especificadas com um erro (representado por  $v$ ), que representa a contribuição das variáveis explicativas da respetiva variável endógena não considerada no modelo. Sendo que, se o modelo estiver bem especificado, há contribuição do conjunto destas variáveis (e, portanto, o valor esperado de cada um dos erros) deve ser nula.

Importa referir que, na presente pesquisa, a qualidade anterior da relação Cliente-Empresa (QR1) é medida pelas variáveis do relacionamento - lealdade, satisfação, confiança e valor apercebido. Porém, ao incluir no modelo estes quatro construtos com todo seu conjunto de variáveis de medida, que têm elevado nível de correlação, poderia haver efeitos significativos de colinearidade na variável exógena do modelo (QR1), o que poderia afetar a explicação do processo de atribuição causal dos incidentes críticos positivos e negativos. Assim, para evitar problemas de multicolinearidade no modelo (Hair et al., 2009) decidiu-se por computar a soma das médias do conjunto de itens das variáveis do relacionamento, medidas no momento T1, de modo a obter somente um item de medida para a satisfação, confiança, valor apercebido e lealdade, e assim compor o conjunto de variáveis de medida da qualidade anterior da relação Cliente-Empresa (QR1). As equações utilizadas para computar a variável QR1 foram:

$$\begin{aligned} \text{QR1LEA\_T1} &= \overline{\text{LEA1}_{t1}} + \overline{\text{LEA2}_{t1}} + \overline{\text{LEA3}_{t1}} + \overline{\text{LEA4}_{t1}} \\ \text{QR1SAT\_T1} &= \overline{\text{SAT1}_{t1}} + \overline{\text{SAT2}_{t1}} + \overline{\text{SAT3}_{t1}} \\ \text{QR1CON\_T1} &= \overline{\text{CON1}_{t1}} + \overline{\text{CON2}_{t1}} + \overline{\text{CON3}_{t1}} + \overline{\text{CON4}_{t1}} \\ \text{QR1VR\_T1} &= \overline{\text{VR1}_{t1}} + \overline{\text{VR2}_{t1}} \end{aligned}$$

Já o modelo de medida, que representa o conjunto dos indicadores associados a cada variável latente, foi obtido diretamente dos dados do questionário do estudo da satisfação e lealdade aplicado aos clientes de empresas prestadoras de serviços (Banca, Operador de Telefonia Móvel e de Televisão por Subscrição) no âmbito do ECSI-Portugal. A Tabela 4.11 lista estas variáveis de medida, bem como a sua notação.

No presente estudo, adota-se um modelo refletivo em detrimento de um modelo formativo. Essa escolha é justificada pelo facto do modelo refletivo, ser mais utilizado para os estudos da satisfação e lealdade dos clientes, uma vez que os coeficientes do modelo de medida são obtidos através de regressão simples e, portanto, não são afetados pelos problemas de multicolinearidade (Vilares e Coelho, 2011). Posto isto, as equações deste modelo de medida refletivo são apresentadas com base na função ou classificação da variável latente do modelo, exógena ou endógena (ver Tabela 4.11), onde nas diferentes associações é especificado um erro representando aferições observáveis não considerada no modelo ( $\varepsilon$ ). Assim, as equações do modelo de medida são:

$$\begin{aligned} \text{Associação entre indicadores e variáveis endógenas: } y_1 &= \lambda\gamma_1 \eta + \varepsilon_1 \\ \text{Associação entre indicadores e variáveis exógena: } y_2 &= \lambda\gamma_2 \xi + \varepsilon_2 \end{aligned}$$

Com a amostra longitudinal da presente pesquisa e com base no princípio do equilíbrio (Heider, 1970), propõe-se ainda analisar e validar o modelo concetual em subamostras que representam situações de equilíbrio e desequilíbrio. Estas subamostras derivam da avaliação do *status* da qualidade anterior da relação Cliente-Empresa e do tipo de incidente crítico ocorrido na prestação de serviços, conforme descrito na Secção 3.3 do Capítulo 3.

Para tanto, através do *software SPSS*, estimou-se a média da variável de avaliação da qualidade da relação Cliente-Empresa anterior à ocorrência do incidente crítico (QR1) na amostra geral dos incidentes críticos positivos e negativos. Posteriormente, separou-se uma subamostra com a avaliação de QR1 inferior e outra com valor superior a esta média geral, ou seja, com avaliação mais e menos positiva de QR1.

**Tabela 4.11 - Indicadores Associados aos Construtos do Modelo Concetual**

CLASSIFICAÇÃO	CONSTRUTO	INDICADORES/VARIÁVEIS MEDIDAS
ANTECEDENTE (VARIÁVEL EXÓGENA)	QUALIDADE ANTERIOR DA RELAÇÃO CLIENTE-EMPRESA – QR1 ( $\xi_1$ )	QR1_SAT_T1: Média geral dos indicadores da satisfação
		QR1_CON_T1: Média geral dos indicadores da confiança
		QR1_VR_T1: Média geral dos indicadores do valor apercebido
		QR1_LEA_T1: Média geral dos indicadores da lealdade
CONSEQUENTES – PROCESSO DE ATRIBUIÇÃO CAUSAL (VARIÁVEIS ENDÓGENAS)	INTENSIDADE DO INCIDENTE CRÍTICO – IIC ( $\eta_1$ )	IIC1 - Usando uma escala de 1 a 10, onde 1 significa “muito negativo” e 10 significa “muito positivo”, como classifica o evento que referiu?
		IIC2 - Usando uma escala de 1 a 10, onde 1 significa “muito desagradável” e 10 significa “muito agradável”, como avalia o evento que referiu?
	ESTABILIDADE DO INCIDENTE CRÍTICO – EIC ( $\eta_2$ )	AEIC 1 - É provável que eventos semelhantes a este voltem a ocorrer no futuro. Onde 1 significa “discordo totalmente” e 10 significa “concordo totalmente”.
		AEIC 2 - Em circunstâncias similares, o fornecedor de serviços voltará provavelmente a comportar-se da mesma forma. Onde 1 significa “discordo totalmente” e 10 significa “concordo totalmente”.
		AEIC 3 - Aquilo que está na origem deste comportamento do fornecedor de serviços voltará a estar presente se esta situação voltar a ocorrer. Onde 1 significa “discordo totalmente” e 10 significa “concordo totalmente”.
	RESPONSABILIDADE DO COLABORADOR PELO INCIDENTE CRÍTICO – RCIC ( $\eta_3$ )	RCIC1 - O empregado ou empregados que lidaram comigo foram uma importante causa para a forma como fui tratado neste incidente. Onde 1 significa “discordo totalmente” e 10 significa “concordo totalmente”.
		RCIC 2 - O empregado ou empregados que lidaram comigo foram responsáveis pela forma como fui tratado neste incidente. Onde 1 significa “discordo totalmente” e 10 significa “concordo totalmente”.
		RCIC 3 - O empregado ou empregados que lidaram comigo são responsáveis pela forma como o fornecedor de serviços agiu comigo. Onde 1 significa “discordo totalmente” e 10 significa “concordo totalmente”.
	RESPONSABILIDADE DA EMPRESA PELO INCIDENTE CRÍTICO – REIC ( $\eta_4$ )	REIC1 - As políticas do “fornecedor de serviços” foram uma importante causa para a forma como fui tratado neste incidente. Onde 1 significa “discordo totalmente” e 10 significa “concordo totalmente”.
		REIC2 - A gestão do fornecedor de serviços é responsável pela forma como fui tratado neste incidente. Onde 1 significa “discordo totalmente” e 10 significa “concordo totalmente”.
		REIC3 - A gestão do fornecedor de serviços é responsável pela forma como o “fornecedor” agiu comigo. Onde 1 significa “discordo totalmente” e 10 significa “concordo totalmente”.
	VARIACÃO NO ESTADO DA RELAÇÃO CLIENTE-EMPRESA – VER ( $\eta_5$ )	VER1 - Como classifica a forma como este incidente afetou o valor global dos produtos e serviços que o fornecedor de serviços lhe oferece? Onde 1 significa “de forma muito negativa” e 10 significa “de forma muito positiva”
		VER2 - Como classifica a forma como este incidente afetou a sua confiança no “fornecedor de serviços”? Onde 1 significa “de forma muito negativa” e 10 significa “de forma muito positiva”
		VER3 - Como classifica a forma como este incidente afetou a sua satisfação com o “fornecedor”? Onde 1 significa “de forma muito negativa” e 10 significa “de forma muito positiva”
		VER4 - Como classifica a forma como este incidente afetou a sua lealdade ao fornecedor de serviços enquanto cliente? Onde 1 significa “de forma muito negativa” e 10 significa “de forma muito positiva”

Continua...

CLASSIFICAÇÃO	CONSTRUTO	INDICADORES/VARIÁVEIS DE MEDIDA
CONSEQUENTES – IMPACTO NO STATUS DAS VARIÁVEIS DO RELACIONAMENTO (VARIÁVEIS ENDÓGENAS)	SATISFAÇÃO – SAT ( $\eta_6$ )	<b>SAT1</b> - Considerando toda a experiência com o “fornecedor de serviços”, qual é o seu grau de satisfação? Utilize a escala de 10 pontos, onde 1 significa “muito insatisfeito” e 10 “muito satisfeito”.
		<b>SAT2</b> - Tendo em conta as suas expectativas e a experiência recente com o “fornecedor de serviços”, até que ponto considera que este realizou as suas expectativas? Utilize a escala de 10 pontos, onde 1 significa “muito menos que o esperado” e 10 “muito mais que o esperado”.
		<b>SAT3</b> - Peço-lhe agora que imagine um fornecedor de serviços ideal. Em que medida o seu “fornecedor de serviços” se aproxima deste ideal? Utilize a escala de 10 pontos, onde 1 significa “muito longe do ideal” e 10 “muito perto do ideal”.
	CONFIANÇA – CON ( $\eta_7$ )	<b>CON1</b> - Confio na capacidade do fornecedor de serviços para satisfazer as minhas necessidades enquanto cliente. Em que medida concorda ou discorda, usando a escala onde 1 significa “discordo totalmente” e 10 significa “concordo totalmente”.
		<b>CON2</b> - O fornecedor de serviços trata-me de forma honesta em todas as transações que efetuo. Em que medida concorda ou discorda, usando a escala onde 1 significa “discordo totalmente” e 10 significa “concordo totalmente”.
		<b>CON3</b> - Quando o fornecedor de serviços me propõe a compra ou adesão a determinado produto é porque ele deverá ser o mais adequado para a minha situação. Em que medida concorda ou discorda, usando a escala onde 1 significa “discordo totalmente” e 10 significa “concordo totalmente”.
		<b>CON4</b> - Acredito que o fornecedor de serviços se preocupa comigo como cliente e não apenas com os lucros. Em que medida concorda ou discorda, usando a escala onde 1 significa “discordo totalmente” e 10 significa “concordo totalmente”.
	VALOR APERCEBIDO – VR ( $\eta_8$ )	<b>VR1</b> - Dada a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelo “fornecedor de serviços”, como classifica os preços e taxas que tem de pagar por eles? Utilize a escala onde 1 significa “preços e taxas muito elevadas dada a qualidade” e 10 significa “preços e taxas muito baixas dada a qualidade”.
		<b>VR2</b> - Dados os preços e taxas que paga, como classificaria a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelo “fornecedor de serviços”? Utilize a escala onde 1 significa “qualidade muito má tendo em conta os preços e taxas” e 10 significa “qualidade muito boa tendo em conta os preços e taxas”.
	LEALDADE – LEA ( $\eta_9$ )	<b>LEA1</b> - Se tivesse de adquirir outro produto ou serviço, qual a probabilidade de voltar a escolher o “fornecedor de serviços”? Utilize a escala de 10 pontos, onde 1 significa “muito improvável” e 10 “muito provável”.
		<b>LEA2</b> - Qual a probabilidade de nos próximos seis meses vir a usar o fornecedor de serviços para adquirir novos produtos ou serviços diferentes daqueles que utiliza atualmente? Utilize a escala de 10 pontos, onde 1 significa “muito improvável” e 10 “muito provável”.
		<b>LEA3</b> - Qual a probabilidade de se manter como cliente do “fornecedor” durante os próximos seis meses? Utilize a escala de 10 pontos, onde 1 significa “muito improvável” e 10 “muito provável”.
<b>LEA4</b> - Se um amigo ou colega lhe pedisse um conselho, qual a probabilidade de recomendar o “fornecedor de serviços”? Utilize a escala de 10 pontos, onde 1 significa “muito improvável” e 10 “muito provável”.		

**Fonte:** Adaptado do estudo da satisfação e lealdade do âmbito do ECSI-Portugal

Em seguida, realizaram-se testes que identificam diferenças estatisticamente significativas entre as médias das subamostras (Anexo IV), o que possibilita a análise dos comportamentos dos consumidores de serviços em subamostras que caracterizam situações adversas do Equilíbrio Relacional e situações de desequilíbrio. Assim, não se pretende apurar estatisticamente a diferença entre os resultados da estimação dos modelos de cada subamostra, como acontece em contextos de comparação entre grupos (Hair et al., 2009), mas antes identificar e compreender de maneira mais alargada a previsão de comportamentos dos consumidores de serviços com base no princípio de equilíbrio (Heider, 1970).

A Tabela 4.12 apresenta os possíveis cenários de equilíbrio e desEquilíbrio Relacional oriundos da amostra geral dos incidentes críticos positivos e negativos.

**Tabela 4.12 - Situações de Equilíbrio e Desequilíbrio dos ICPs e ICNs**

AMOSTRA GERAL	SUBAMOSTRA	STATUS DA RELAÇÃO	TIPO DE INCIDENTE CRÍTICO E AVALIAÇÃO DA QUALIDADE ANTERIOR DA RELAÇÃO CLIENTE-EMPRESA
INCIDENTE CRÍTICO POSITIVO	EQUILÍBRIO	++	(+) Incidente crítico positivo → (+) Média mais positiva da QR1
	DESEQUILÍBRIO	+-	(+) Incidente crítico positivo → (-) Média menos positiva da QR1
INCIDENTE CRÍTICO NEGATIVO	EQUILÍBRIO	--	(-) Incidente crítico negativo → (-) Média menos positiva QR1
	DESEQUILÍBRIO	-+	(-) Incidente crítico negativo → (+) Média mais positiva da QR1

**Fonte:** Elaboração própria

Em conclusão pode afirmar-se que o diferencial de complexidade do presente estudo poderá contribuir com novos conhecimentos para a literatura e profissionais do Marketing, uma vez que o modelo concetual propõe novas hipóteses que diferem do modelo teórico de referência, nomeadamente, do modelo de Vidal (2012), para testar o processo de atribuição causal dos incidentes críticos. A saber:

- ✓ O modelo concetual proposto centra-se na avaliação do processo de atribuição causal dos incidentes críticos e seus efeitos na lealdade em contextos de relações de troca entre o consumidor final e o seu fornecedor de serviços (B2C), tendo como base o Equilíbrio Relacional tanto para incidentes críticos positivos quanto negativos, por via da análise da recuperação plausível do incidente crítico negativo, como proposto por Heider (1970).
- ✓ O modelo concetual proposto recorre a uma amostra longitudinal, que mede a avaliação da qualidade da relação Cliente-Empresa antes e depois da ocorrência do incidente crítico, positivo e negativo, o que permite incluir a qualidade do

relacionamento, medida em momento anterior, como antecedente do processo de atribuição causal do incidente crítico, em momento posterior.

- ✓ Assim, o presente estudo oferece uma análise holística e intemporal que permite quantificar os efeitos do processo de atribuição causal dos incidentes críticos, positivos e negativos, tendo em conta a qualidade da relação Cliente-Empresa anterior e pós incidente crítico. Primeiramente, pela avaliação da variação do estado da qualidade da relação Cliente-Empresa, decorrente do impacto do incidente crítico e seguidamente, pela quantificação dos impactos desta variação em cada uma das variáveis que formam a qualidade do relacionamento (satisfação, confiança, valor apercebido e lealdade) pós incidente crítico. Por fim, pela avaliação da formação da lealdade por meio da influência de seus preditores.
- ✓ Ainda devido ao carácter longitudinal da amostra e com base no princípio de equilíbrio (Heider, 1970), na presente pesquisa avaliam-se modelos de situações de equilíbrio e desequilíbrio decorrentes da avaliação do tipo de incidente crítico e da avaliação da qualidade anterior da relação Cliente-Empresa.
- ✓ Outro ponto de destaque do estudo por intermédio da adoção da amostra longitudinal, é o uso do *status* atual da satisfação, confiança, valor apercebido e lealdade no modelo e assim a medição e compreensão da formação da lealdade pós incidente crítico é possível, o que difere do modelo de Vidal (2012) que utiliza uma amostra transversal.
- ✓ Por fim, destaca-se que o modelo concetual propõe como variáveis de controlo do processo de atribuição causal a duração da relação Cliente-Empresa como retratado no modelo de Vidal (2012) e, adicionalmente, a frequência do incidente crítico na prestação de serviços.

**CAPÍTULO 5 – ANÁLISE DO PROCESSO DE ATRIBUIÇÃO CAUSAL DOS INCIDENTES  
CRÍTICOS E SEUS EFEITOS NA LEALDADE**

Tendo em consideração as hipóteses postuladas na Secção 4.6 pode resumir-se que a presente pesquisa propõe uma relação causal entre o aumento da qualidade da relação Cliente-Empresa, avaliada em momento anterior à ocorrência do incidente crítico, no processo de atribuição causal desses incidentes críticos e, conseqüentemente, no efeito destes na qualidade da relação Cliente-Empresa, avaliada em momento posterior à ocorrência do incidente crítico.

A qualidade anterior da relação Cliente-Empresa é representada, no modelo conceitual, pela satisfação, confiança, valor apercebido e lealdade (ver detalhes capítulo 4 na Secção 4.2.2 e 4.6). Sendo estas denominadas na presente pesquisa como variáveis do relacionamento e parte fundamental do carácter longitudinal do estudo, uma vez que estas variáveis do relacionamento foram avaliadas na ótica do respondente em dois momentos diferentes do estudo, nomeadamente, antes e após a ocorrência do incidente crítico descrito pelo respondente.

O resultado da sua avaliação em momento anterior ao incidente crítico representa a qualidade da relação Cliente-Empresa acumulada e esta é considerada o antecedente principal do processo de atribuição causal dos incidentes críticos ocorridos durante a prestação de serviços. A sua avaliação pós incidente crítico foi utilizada para averiguar o impacto do incidente crítico na variação do seu estado, bem como na lealdade e seus antecedentes para permitir a análise da formação da lealdade após a ocorrência do incidente crítico.

No presente estudo adota-se os incidentes críticos positivos e a recuperação plausível dos incidentes críticos negativos como base fundamental do processo de atribuição causal mais benéfico para o Equilíbrio Relacional. Este processo torna-se o motor para a atualização deste Equilíbrio Relacional ao longo do tempo, nomeadamente, da sua longevidade e prosperidade.

Especificamente, o processo de atribuição causal do incidente crítico é representado, pela avaliação da intensidade, estabilidade do incidente crítico, responsabilidade do colaborador e da empresa pela ocorrência do mesmo e, por fim pela direção da mudança causada pelo incidente crítico, representada pela variação no estado da qualidade da relação Cliente-Empresa. Para tanto, estes construtos foram medidos após a descrição do incidente crítico. As variáveis do relacionamento, como referido, foram medidas antes e depois da ocorrência do incidente crítico, possibilitando quantificar a influência da variação no estado da qualidade do relacionamento pós-incidente crítico no *status* atual das variáveis do relacionamento.

Assim, o *status* atual dos construtos da satisfação, confiança, valor apercebido e lealdade é representado no modelo pelo *score*, decorrente do resultado da diferença entre a avaliação destas variáveis em momento posterior e anterior à ocorrência do incidente crítico (ver Secção 4.6 do Capítulo 4). A lealdade pós incidente crítico é oriunda do *status* atual da satisfação, confiança e valor apercebido (Agustin e Singh, 2005). É relevante referir que, na presente pesquisa, *score* é sinónimo de *status* atual.

E para cumprir os objetivos de pesquisa, no presente Capítulo são então analisados os dados recolhidos através dos questionários aplicados por meio do estudo da satisfação e lealdade no âmbito do projeto de domínio do ECSI – Portugal. Especificamente, na Secção 5.1 deste capítulo apresenta-se a análise univariada dos construtos do modelo concetual proposto, para análise média dos construtos deste modelo. Já para discutir o processo de modelação de equações estruturais a ser aplicado, por meio do método PLS-SEM, serão apresentados, na Secção 5.2, os procedimentos a serem seguidos na validação do modelo concetual. Posteriormente, detalha-se a aplicação destes na avaliação da qualidade do ajuste dos modelos propostos, de medida e estrutural, estimados por meio do *software* SmartPLS 2.0 M3 (Ringle et al., 2005) do modelo concetual proposto para os incidentes críticos positivo (Secção 5.3) e incidentes críticos negativos (Secção 5.4). Por último, na Secção 5.5, efetua-se a interpretação dos resultados decorrentes da validação destes modelos.

É relevante salientar que, tendo em conta um maior rigor, para garantir a robustez dos resultados foram considerados para análise, somente os questionários que apresentaram no mínimo 70% das questões respondidas.

## **5.1 – ANÁLISE DESCRITIVA DOS CONSTRUTOS**

Conforme referido na Secção 4.2.2 as variáveis de medida de cada construto do modelo foram medidas por meio de uma escala numérica de 10 pontos, em que 1 corresponde ao nível mais baixo de avaliação e 10 ao nível mais alto de avaliação. No entanto, é relevante salientar que para as variáveis do relacionamento (satisfação, confiança, valor apercebido e lealdade) a média poderá ser nula, positiva ou negativa, uma vez que esta é representada pelo *status* atual destas variáveis do relacionamento, computados pela diferença entre a avaliação de seus construtos no momento T2 e no momento T1, conforme já referido (ver mais detalhes na Secção 4.6).

Desta forma, com base na amostra geral e nas subamostras de situação de equilíbrio e desequilíbrio as Tabelas 5.1 e 5.2 apresentam a média geral e o desvio

padrão dos construtos do modelo concetual proposto, computados com base no respetivo conjunto de variáveis de medida, sucessivamente, para os incidentes críticos positivos e negativos.

Especificamente, ao observar a Tabela 5.1, verifica-se que os consumidores de serviços, em média avaliaram a qualidade da relação Cliente-Empresa de forma positiva em momento anterior à ocorrência do incidente crítico positivo.

No que tange à avaliação da classificação do incidente crítico positivo verifica-se que a média de sua intensidade e a percepção de estabilidade futura do mesmo é mais alta em situações de equilíbrio, em que o julgamento da qualidade anterior da relação Cliente-Empresa é mais positivo. Nesta situação, a responsabilização pelo incidente crítico positivo ao colaborador e à empresa é atribuída em maior concordância pelos respondentes e conclui-se também, nesta situação de equilíbrio, que o incidente crítico positivo tem um impacto maior na variação do estado da qualidade da relação Cliente-Empresa.

**Tabela 5.1 - Índices Médios e Desvio Padrão para os Construtos dos ICPs**

	INCIDENTES CRÍTICOS POSITIVOS					
	GERAL		EQUILÍBRIO		DESEQUILÍBRIO	
	MÉDIA	DESvio PADRÃO	MÉDIA	DESvio PADRÃO	MÉDIA	DESvio PADRÃO
QUALIDADE ANTERIOR DA RELAÇÃO CLIENTE-EMPRESA	7,3	1,4	8,3	0,7	6,0	1,0
INTENSIDADE DO INCIDENTE CRÍTICO	7,6	1,5	7,9	1,4	7,2	1,4
ESTABILIDADE DO INCIDENTE CRÍTICO	8,1	1,5	8,5	1,3	7,6	1,5
RESPONSABILIDADE DO COLABORADOR	8,1	1,7	8,5	1,6	7,7	1,7
RESPONSABILIDADE DA EMPRESA	7,7	1,4	8,1	1,3	7,3	1,4
VARIAÇÃO DO ESTADO DA RELAÇÃO CLIENTE-EMPRESA	8,1	1,4	8,5	1,2	7,6	1,4
SATISFAÇÃO	0,4	1,3	0,0	1,1	1,1	1,4
CONFIANÇA	0,5	1,5	0,0	1,2	1,3	1,5
VALOR APERCEBIDO	0,1	1,8	-0,3	1,6	0,7	1,9
LEALDADE	0,2	1,5	-0,2	1,0	0,8	1,8

**Fonte:** Output SPSS

Contudo em situação de equilíbrio, em média, a avaliação da satisfação e da confiança não se altera, mas o valor apercebido e a lealdade diminui, o que refuta o facto de que o incidente crítico positivo pode causar felicidade ou espanto (Friman, 2004). Por outro lado, verifica-se também a neutralidade desta felicidade, por meio dos resultados apresentados no presente, que poderá diminuir o valor apercebido e o comportamento leal do cliente.

Já as emoções positivas podem ser corroboradas na situação de desequilíbrio, uma vez que nesta situação, em que a qualidade anterior da relação Cliente-Empresa é avaliada, em média, pior do que na situação de equilíbrio, a satisfação, confiança, valor percebido e lealdade foram avaliados mais positivamente após a ocorrência do incidente crítico positivo, onde este poderá ter atualizado a razão de ser feliz do cliente em relação ao relacionamento com seu fornecedor de serviços (Oliver, 1999).

Em resumo, pode concluir-se que, em média, quanto mais positivo o *status* da qualidade anterior da relação Cliente-Empresa mais benéficas as atribuições causais do incidente crítico positivo e a avaliação do impacto deste no estado atual da qualidade da relação Cliente-Empresa. Contrariamente, quanto menos positiva a qualidade anterior da relação Cliente-Empresa mais positiva será a avaliação da satisfação, confiança, valor percebido e lealdade pós incidente crítico. Deste modo, o incidente crítico positivo em contextos de equilíbrio poderá manter o *status* positivo do estado do relacionamento, no entanto, somente em contextos de desequilíbrio este incidente crítico alterará positivamente o *status* das variáveis do relacionamento, aumentando seu comportamento leal e, assim, promovendo não só a longevidade mas também a prosperidade da relação Cliente-Empresa.

Deste modo, pela Tabela 5.1 evidencia-se que as variáveis do relacionamento terão uma melhor avaliação relativa pós incidente crítico positivo, quando a qualidade anterior da relação for menos positiva (desequilíbrio) sendo que o incidente crítico benevolente e positivo provocarão o Re-Equilíbrio Relacional. No entanto, deve ter-se em conta o valor de desvio padrão, que é considerável entre os índices médios apurados, ressaltando alguma heterogeneidade de resposta entre os consumidores de serviços.

Relativamente aos incidentes críticos negativos, pela Tabela 5.2 pode constatar-se que a avaliação da qualidade anterior da relação Cliente-Empresa na amostra geral, em média, é neutra e na subamostra de situação de desequilíbrio é avaliada de forma mais positiva. No que se refere ao processo de atribuição causal destes incidentes críticos negativos na amostra geral, a intensidade deste incidente crítico é avaliada como negativa/desagradável e que este será recorrente em interações futuras com o fornecedor de serviços. Por outro lado, os consumidores de serviços discordam da responsabilidade do colaborador e, contrariamente, concordam que as políticas/gestão adotadas pela empresa são responsáveis pela ocorrência do incidente crítico negativo. Esta atribuição de causa do incidente crítico negativo foi corroborada nas duas subamostras.

**Tabela 5.2 - Índices Médios e Desvio Padrão para os Construtos dos ICNs**

	INCIDENTES CRÍTICOS NEGATIVOS					
	GERAL		EQUILÍBRIO		DESEQUILÍBRIO	
	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
QUALIDADE ANTERIOR DA RELAÇÃO CLIENTE-EMPRESA	5,4	1,9	3,9	1,3	6,9	1,1
INTENSIDADE DO INCIDENTE CRÍTICO	4,2	1,8	3,7	1,7	4,6	1,76
ESTABILIDADE DO INCIDENTE CRÍTICO	7,3	2,1	7,5	2,0	7,0	2,3
ATRIBUIÇÃO CAUSAL AO COLABORADOR	4,9	2,6	4,9	2,7	4,9	2,5
ATRIBUIÇÃO CAUSAL A EMPRESA	6,5	2,1	6,4	2,2	6,5	2,1
VARIAÇÃO DO ESTADO DA RELAÇÃO CLIENTE-EMPRESA	3,7	1,9	3,3	1,7	4,0	1,9
SATISFAÇÃO	-1,1	2,0	-0,2	1,5	-2,1	1,9
CONFIANÇA	-1,0	2,0	-0,2	1,6	-1,8	2,0
VALOR APERCEBIDO	-0,7	2,1	0,0	2,1	-1,3	1,9
LEALDADE	-1,4	2,4	-0,1	1,8	-2,5	2,3

**Fonte:** Output SPSS

A variação no estado da qualidade da relação Cliente-Empresa decorrente do incidente crítico negativo, é avaliada de forma negativa em todas situações analisadas. Também ao observar os índices médios referentes às variáveis do relacionamento, verifica-se que a satisfação, confiança, valor apercebido e lealdade apresentam *status* atual negativo em decorrência ao incidente crítico negativo. Assim, estes resultados validam as premissas que os incidentes críticos negativos, mesmo com possível solução plausível ao cliente, poderão instigar mudanças nos relacionamentos (Bitner et al., 1990) e, em média, estas impactam negativamente na avaliação da satisfação, confiança, valor apercebido e lealdade dos consumidores de serviços.

No entanto, é relevante ressaltar que em situação de equilíbrio, ou seja, quando o *status* da qualidade anterior da relação é também negativo, a avaliação do valor apercebido não se altera, o que poderá realçar essa particularidade o que pode assegurar ainda a manutenção da relação Cliente-Empresa e sendo o valor apercebido uma base de sustentação da vantagem competitiva da empresa (Flint e Mentzer, 2000; Rust et al., 2000) e um importante preditor da lealdade (Agustin e Singh, 2005).

Nas secções seguintes, pretende-se validar o modelo concetual proposto através da modelação de equações estruturais. Entretanto, *a priori*, detalham-se os procedimentos desta metodologia por meio do método de estimação PLS.

## 5.2 - PROCEDIMENTOS PARA APLICAÇÃO DO MÉTODO PLS-SEM

Conforme já mencionado, esta pesquisa adota o método de estimação PLS-SEM para estimar o modelo conceitual proposto de medida e estrutural. Deste modo, para analisar a adequação destes modelos e identificar em que medida se ajustam à realidade dos fenómenos estudados, nomeadamente, o processo de atribuição causal dos incidentes críticos e o seu efeito na relação Cliente-Empresa, a presente pesquisa adota as recomendações de Hair *et al.* (2009; 2014), Vilares e Coelho (2011) e Ringle *et al.* (2014). Estes autores recomendam iniciar as análises pela avaliação da qualidade do ajustamento do modelo de medida e após a sua validação satisfatória, seguir-se-á para a análise dos ajustes do modelo estrutural.

Especificamente, Ringle *et al.* (2014) afirmam que a avaliação do modelo de medida deve começar pela avaliação da validade convergente dos constructos através das Variâncias Médias Extraídas (*Average Variance Extracted – AVE*) para cada construto do modelo com base no seu respetivo conjunto de variáveis de medida. Vilares e Coelho (2011) explicam que a AVE indica a proporção do conjunto das variâncias destas variáveis de medida, usadas num dado bloco que é explicado pelo construto associado a este grupo de variáveis de medida. Estes autores recomendam um valor mínimo de 0,50 de AVE, em que este assegurará que pelo menos 50% da variância das variáveis de medida é explicada pelo construto. Estes autores alertam que a AVE deve ser calculada quando o modelo de medida é refletivo, como é o caso, na presente pesquisa.

Por sua vez, Ringle *et al.* (2014) salientam que, sendo o valor da AVE superior a este limite mínimo recomendado (0,50), em todas as variáveis latentes, admite-se que o ajuste do modelo de medida é satisfatório, indicando que o conjunto de variáveis de medida, de cada construto do modelo, converge ou compartilha, uma boa variância em comum e, assim, é assegurada a validade convergente do modelo de medida (Hair *et al.*, 2009). Importa referir que o valor da AVE é calculado pela média das cargas fatoriais das variáveis de medida elevada ao quadrado. Recomenda-se que em casos de construtos com valor de AVE inferior a 0,50 se deve eliminar a variável de medida deste construto que apresentar menor valor de carga fatorial (Ringle *et al.*, 2014).

Porém, os limites satisfatórios dos valores das cargas fatoriais das variáveis de medida, não são consensuais entre os autores. Especificamente, Hulland (1999) ressalta que aceitáveis seriam cargas fatoriais maiores que 0,70, no entanto, o limite inferior para esse indicador seria de 0,40. Já Zwickler *et al.* (2008) afirma que cargas fatoriais superiores a 0,60 são aceitáveis. Já Hair *et al.* (2009) estabelecem uma relação positiva

entre elevada validade convergente do modelo de medida e valores maiores de cargas fatoriais das variáveis de medida dos construtos. Assim, estes autores recomendam que a carga fatorial das variáveis de medida deve ser de 0,50 ou mais e, idealmente, superiores a 0,70. Conseqüentemente, espera-se que a exclusão da(s) variável(eis) de medida, com cargas fatoriais inferiores a estes valores, resulte no aumento do *score* da AVE do seu respectivo construto. Posto isto, para assegurar a validade convergente do modelo de medida, considerar-se, na presente pesquisa, o valor mínimo de AVE e de carga fatorial de 0,50 como aceitáveis.

Após a validação da validade convergente dos construtos do modelo de medida, o segundo procedimento é verificar a consistência interna dos construtos por meio do Alfa de Cronbach (AC) e da Confiabilidade Composta (CC). Ringle *et al.* (2014) recomendam valores de Alfa de Cronbach (AC) acima de 0,60, sendo que 0,70 é um valor adequado. Já para a confiabilidade composta (CC) estes autores recomendam valores entre 0,70 e 0,90 como aceitáveis. Assim, a presente pesquisa segue as referidas recomendações de Ringle *et al.* (2014) e considera valores mínimos de 0,60 para o coeficiente de Alfa de Cronbach e de 0,70 para a Confiabilidade Composta para validação da consistência interna do ajuste geral do modelo de medida.

Por fim, Hair *et al.* (2009 p.592) sugerem as validades discriminantes dos construtos como a última avaliação do ajuste geral do modelo de medida e explicam-na como “o grau em que o construto é verdadeiramente diferente dos demais. Logo validade discriminante elevada oferece evidência de que um construto é único e captura alguns fenômenos que outras medidas não conseguem”. No que se refere indicadores da validade discriminante dos construtos, Ringle *et al.* (2014) sugerem dois critérios, a saber:

- Critério de Chin (1998): estabelece que as variáveis de medida devem reter cargas fatoriais maiores nas suas respectivas variáveis latentes.
- Critério de Fornel e Larcker (1981): dá prioridade à comparação entre as raízes quadradas dos valores das AVEs de cada construto e as correlações entre os demais construtos, em que o valor da raiz quadrada da AVE do construto deve ser maior que o valor das suas correlações com os demais construtos.

Para melhoria da validade discriminante Hair *et al.* (2009) orientam que se os valores estimados no ajuste do modelo de medida forem inferiores ao recomendado

devem retirar-se aquelas variáveis de medida (uma a uma), que tenham menores diferença do valor de carga fatorial no seu respetivo construto em comparação com o valor estimado nos demais construtos do modelo. Sendo que, a exclusão desta poderá garantir a validade discriminante do construto e, conseqüentemente, melhorias na qualidade do ajuste geral do modelo de medida.

Relativamente ao modelo estrutural, Hair *et al.* (2009) explicam que neste estágio, testa-se a validade do ajustamento geral deste modelo e as suas correspondentes relações teóricas presumidas, ou seja, as hipóteses de relações de causa e efeito entre os construtos, estabelecidas *a priori*, com base na teoria.

É relevante referir que, este estágio da estimação do modelo estrutural, só é possível se os testes da qualidade do ajustamento geral do modelo de medida realizado anteriormente forem satisfatórios. Hair *et al.* (2009) referem ainda, que o teste do ajustamento geral do modelo estrutural se diferencia dos testes anteriores do modelo de medida em dois aspetos, a saber: i) Mesmo que haja um ajustamento aceitável do modelo geral (medida e estrutural), podem ser estabelecidos modelos alternativos ou concorrentes para comparação por uma abordagem apropriada; ii) Adoção de uma análise particular dos parâmetros estimados para as relações estruturais, devido ao facto de representarem evidência empírica direta das relações hipotéticas descritas no modelo concetual proposto.

Nesta perspetiva, a presente pesquisa propõe uma análise particular do processo de atribuição causal dos incidentes críticos e de seus efeitos na qualidade da relação Cliente-Empresa, através de subamostras de situação de equilíbrio e desequilíbrio, cujo objectivo é validar a aplicabilidade das hipóteses presumidas para o processo de atribuição causal também em situações adversas que apresentam diferentes avaliações da qualidade da relação Cliente-Empresa por parte dos consumidores de serviços.

Para a análise do modelo estrutural, Ringle *et al.* (2014 p. 67), propõem, primeiramente, avaliar o coeficiente de determinação de Pearson ( $R^2$ ), que segundo os autores “*avalia a proporção da variância das variáveis endógenas, que é explicada pelo modelo estrutural*”. Assim sendo, o  $R^2$  indica a qualidade do modelo ajustado por representar a medida da proporção da variância da variável dependente que é explicada pelas variáveis independentes do modelo, sendo que, regra geral, os seus valores variam de 0 a 1. Assim, quanto maior o valor do  $R^2$  maior será a explicação da variável dependente (Hair et al., 2009).

Contudo, para interpretação dos efeitos do  $R^2$ , deve ter-se em conta as áreas de pesquisa. O presente estudo enquadra-se nas áreas de Ciências Sociais e Comportamentais, em que valores de  $R^2$  próximos a 2%, 13% e 26% são interpretados, respetivamente, como o modelo estrutural tem um efeito pequeno, médio e grande (Cohen, 1988 apud Ringle et al., 2014) na explicação do construto estudado.

Para pesquisas com modelos refletivos, como é o caso da presente investigação, Ringle *et al.* (2014) sugerem a avaliação do índice de ajustamento global (*Gof* – *Goodness of Fit*) proposto por Tenenhaus et al. (2004). Os autores explicam que o *Gof* é calculado pela média geométrica entre os valores médios do  $R^2$  (adequação do modelo estrutural) e da média ponderada das AVEs de cada construto (adequação do modelo de medida). Sendo que, com base nos parâmetros estimados para o modelo de medida e estrutural, o valor de 0,36 é considerado como adequado para as Ciências Sociais e Comportamentais.

A avaliação dos parâmetros das relações causais do modelo estrutural, tendo como base o *software SmartPLS*, utilizado neste estudo, é feita através do *Bootstrapping*. Sendo esta uma abordagem não paramétrica para avaliar a precisão dos estimadores gerados pelo método PLS-SEM (Vilares e Coelho, 2011). Sarstedt *et al.* (2014) afirmam que o *software SmartPLS* calcula o teste *t* de *Student* entre os valores originais dos dados e os obtidos pelo *Bootstrapping* para cada correlação entre variável de medida e variável latente e entre variável latente e variável latente.

De acordo com o valor do teste *t* pode atestar-se se os coeficientes de impacto estimados pelo *software* são significativos. A hipótese  $H_0$  é que estes coeficientes sejam iguais a zero. Deste modo, como o *SmartPLS* não calcula os *p*-valores deve interpretar-se que os valores de *t* acima de 1,96 correspondem a *p*-valores de  $\leq 0,05$ , ou seja indica que há menos de 5% de risco de rejeitar a  $H_0$  (Hair *et al.*, 2014). Importa ressaltar que, para aplicação da técnica de reamostragem *Bootstrapping* o número de subamostras (amostra *Bootstrapping*) deve ser no mínimo igual ao número de observações válidas da amostra do estudo, mas recomenda-se o número de 5000 amostras *Bootstrapping* (Hair et al, 2013; Sarstedt *et al.*, 2014).

Machado et al. (2017) apresentam como desvantagem do PLS-SEM o facto da distribuição dos estimadores não ser conhecida, obrigando que a avaliação das significâncias seja feita por recurso à simulação. Por outro lado, os autores explicam que o facto do número recomendado de amostras *Bootstrapping* ser bastante grande, as resultantes estatísticas *t* seguem distribuições aproximadamente normais, o que

possibilita a utilização dos quantis da distribuição normal reduzida para determinar os valores críticos. Assim, valores de estatística  $t$  superiores a 1,65 são significantes para  $\alpha = 0,10$ ; superiores a 1,96 significantes para  $\alpha = 0,05$  e; superiores a 2,58 significantes para  $\alpha = 0,01$ . Deste modo, adota-se, na presente pesquisa, o valor de 5000 amostras para realização da técnica do *Bootstrapping*. No que se refere à validação das hipóteses dos modelos só serão considerados valores de estatística  $t$  superiores a 1,96 ( $\alpha = 0,05$ ).

Por fim, na sequência de análise do modelo estrutural, deve proceder-se à interpretação dos resultados da estimativa dos coeficientes de impacto consoante as hipóteses estabelecidas *a priori* para o modelo estrutural.

Para maiores detalhes, o Anexo V resume todos os indicadores explicados anteriormente para avaliação da qualidade do ajustamento geral dos modelos de medida e estrutural.

### **5.3 - MODELAÇÃO DO EFEITO DOS INCIDENTES CRÍTICOS POSITIVOS**

Nesta Secção serão discutidos os resultados do ajustamento do modelo estimado para os incidentes críticos positivos com base na avaliação dos outputs da amostra geral e das subamostras de equilíbrio e desequilíbrio, conforme a ordem de análise apresentada na Secção anterior, sistematicamente a ordem é feita pela análise do ajustamento do modelo de medida, estrutural e global, por fim, serão analisados os parâmetros estimados para cada hipótese.

#### **5.3.1- Estimação do Modelo de Medida**

A Tabela 5.3 mostra os valores da qualidade do ajustamento final do modelo de medida dos incidentes críticos positivos, sendo que o ajustamento inicial pode ser verificado no Anexo VI.

Como se pode observar (Tabela 5.3), os valores estimados da variância média extraída (AVE) de cada construto são superiores ao valor mínimo considerado nesta pesquisa (0,50), o que demonstra a validade convergente de cada construto.

Essa validade convergente é também confirmada pelo valor da carga fatorial das variáveis de medida, cujos valores estimados são maiores que 0,50, com nível de significância de 1%, o que significa que os indicadores são relevantes para os seus respetivos construtos ou variáveis latentes.

Tabela 5.3 - Parâmetros dos Modelos de Medida dos ICPs

Geral						Equilíbrio					Desequilíbrio				
Indicador	Carga Fatorial	t	AVE	CC	AC	Carga Fatorial	t	AVE	CC	AC	Carga Fatorial	t	AVE	CC	AC
<b>Qualidade Anterior do Relacionamento</b>			0,73	0,92	0,88			0,60	0,82	0,67			0,53	0,82	0,71
QR1SAT	0,93	95,79*				0,86	25,20*				0,86	3,12*			
QR1CON	0,91	69,80*				0,82	16,50*				0,69	2,86*			
QR1VR	0,75	17,40*									0,73	3,63*			
QR1LEA	0,82	25,88*				0,63	6,80*				0,63	3,09*			
<b>Intensidade do Incidente Crítico</b>			1,00	1,00	1,00			1,00	1,00	1,00			1,00	1,00	1,00
IIC1	1,00	0,00				1,00	0,00				1,00	0,00			
IIC2															
<b>Estabilidade do incidente crítico</b>			0,81	0,93	0,89			0,81	0,93	0,88			0,80	0,92	0,87
EIC1	0,83	26,41*				0,86	20,05*				0,81	15,78*			
EIC2	0,94	88,07*				0,91	40,17*				0,93	48,18*			
EIC3	0,93	90,79*				0,92	55,06*				0,93	45,46*			
<b>Responsabilidade do Colaborador</b>			0,88	0,96	0,93			0,89	0,96	0,94			0,86	0,95	0,92
RCIC1	0,94	69,74*				0,95	70,14*				0,93	34,47*			
RCIC2	0,95	97,02*				0,96	77,70*				0,95	56,71*			
RCIC3	0,92	58,24*				0,92	46,41*				0,91	21,16*			
<b>Responsabilidade da Empresa</b>			0,84	0,94	0,91			0,86	0,95	0,92			0,81	0,93	0,88
REIC1	0,90	45,12*				0,90	39,37*		0,81	0,93	0,88	19,38*			
REIC2	0,94	67,36*				0,95	77,55*				0,93	33,40*			
REIC3	0,92	68,99*				0,93	62,10*				0,88	28,05*			
<b>Variação na relação Cliente-Empresa</b>			0,81	0,95	0,92			0,79	0,94	0,91			0,80	0,94	0,91
VER1	0,84	37,21*				0,83	27,67*				0,82	20,80*			
VER2	0,92	47,03*				0,90	24,02*				0,91	46,63*			
VER3	0,94	97,49*				0,93	52,82*				0,95	84,39*			
VER4	0,90	62,54*				0,89	46,28*				0,89	33,28*			
<b>Satisfação</b>			0,68	0,87	0,77			0,56	0,79	0,61			0,72	0,88	0,80
SAT1	0,86	41,83*				0,73	11,90*				0,89	47,41*			
SAT2	0,83	32,16*				0,82	21,24*				0,83	19,89*			
SAT3	0,78	20,43*				0,70	8,54*				0,82	19,64*			
<b>Confiança</b>			0,59	0,85	0,77			0,52	0,81	0,69			0,56	0,83	0,74
CON1	0,86	41,83*				0,82	22,25*				0,83	25,35*			
CON2	0,83	32,16*				0,77	13,84*				0,80	14,14*			
CON3	0,78	20,43*				0,60	5,20*				0,57	5,01*			
CON4	0,75	17,25*				0,68	10,84*				0,76	12,01*			
<b>Valor apercebido</b>			0,74	0,85	0,65			0,72	0,83	0,61			0,74	0,85	0,66
VR1	0,81	15,66*				0,81	13,06*				0,81	9,53*			
VR2	0,91	37,93*				0,88	18,35*				0,91	25,16*			
<b>Lealdade</b>			0,52	0,81	0,68			1,00	1,00	1,00			0,54	0,82	0,70
LEA1	0,82	23,29*									0,84	21,61*			
LEA2	0,67	12,72*									0,71	10,71*			
LEA3	0,56	8,30*									0,56	7,33*			
LEA4	0,79	19,94*				1,00	0,00				0,78	12,25*			
<b>Variáveis de controlo</b>															
Indicador	Carga Fatorial	t	AVE	CC	AC	Carga Fatorial	t	AVE	CC	AC	Carga Fatorial	t	AVE	CC	AC
<b>Duração do relacionamento</b>			1,0	1,0	1,0			1,0	1,0	1,0			1,00	1,00	1,00
DRCE_1	1,00	0,00				1,0	0,0				1,0	0,0			
<b>Frequência</b>								1,00	1,00	1,00					
Freq_1															
Freq_2						1,00	0,00								

\* Nível de significância a 1%.

Fonte: Output SmartPLS -

Corroborando, ainda pela observação da Tabela 5.3, constata-se que essas medidas são válidas e fiáveis para cada construto, uma vez que apresentam valores satisfatórios de Alfa de Cronbach (AC) e de Confiabilidade Composta (CC) indicando fiabilidade interna e compósita de cada construto dos modelos de medida estimados para os incidentes críticos positivos.

Por fim, os ajustamentos satisfatórios são corroborados pela confirmação da validade discriminante dos modelos de medida, pois as cargas fatoriais de cada indicador são mais altas em seu respectivo construto em comparação aos valores estimados para os demais construtos (Chin, 1998) e, o valor da raiz quadrada da AVE de cada construto, apresenta-se maior que o valor de correlação com os demais construtos do modelo (Fornell e Larcker, 1981) (Anexo VII).

Assim, estes resultados sugerem que cada construto do modelo é único e o seu respectivo conjunto de variáveis de medida não mede nenhum outro construto presente no modelo conceitual tanto para a amostra geral como para subamostras de equilíbrio e desequilíbrio.

### **5.3.2 - Estimação do Modelo Estrutural**

O próximo passo é analisar os resultados da estimação do modelo estrutural para a amostra geral e as subamostras de situação de equilíbrio e desequilíbrio (Tabela 5.4). Para a avaliação de cada construto, verifica-se o valor dos Coeficientes de Pearson ( $R^2$ ) e para avaliação do ajustamento total do modelo estrutural, verifica-se o valor do *GoF* com mínimo recomendado de 0,36.

Especificamente, para o processo de atribuição causal dos incidentes críticos positivos, ao observar a Tabela 5.4, pode afirmar-se que o  $R^2$  apresenta valores superiores ao mínimo proposto para as Ciências Sociais e Comportamentais ( $R^2 \geq 2\%$ ). A única exceção é a dos construtos que caracterizam, em situação de desequilíbrio, a responsabilidade do colaborador com um  $R^2$  quase nulo e para a responsabilidade da empresa com um valor mínimo de  $R^2=0,0125$ , sugerindo que estas variáveis endógenas deveriam ser retiradas do modelo. Entretanto, tendo em conta a diversidade de fatores internos e também externos à prestação de serviços que o consumidor pode utilizar para atribuir a responsabilidade pela ocorrência do incidente crítico positivo opta-se pela permanência destes construtos no modelo, e por outro lado estes construtos apresentaram bom ajustamento no modelo de medida.

Ainda em referência ao modelo de desequilíbrio, o  $R^2$  dos construtos para a atribuição causal da intensidade ( $R^2=3\%$ ) e estabilidade ( $R^2=2\%$ ) são adequados (Tabela 5.4). Contudo, apresentam os valores mais baixos quando comparados com o modelo geral e de equilíbrio. Semelhantemente, verifica-se que o construto da variação do estado da relação Cliente-Empresa é menos explicado também no modelo de desequilíbrio do incidente crítico positivo ( $R^2=41\%$ ) sendo melhor explicado no modelo de equilíbrio ( $R^2=60\%$ ) comparado ao modelo geral ( $R^2=54\%$ ).

O construto da variação do estado da relação Cliente-Empresa apresenta uma boa explicação em todos os modelos ( $R^2 >40\%$ ). No entanto, o menor é estimado no modelo de desequilíbrio reforçando, uma vez mais, a relevância do Equilíbrio Relacional para a explicação dos construtos no processo de atribuição causal e dos seus consequentes.

**Tabela 5.4 - Qualidade Geral do Ajustamento dos Modelos Estruturais de ICPs**

CONSTRUTO	Geral			Equilíbrio			Desequilíbrio		
	$R^2$	AVE*	GoF	$R^2$	AVE	GoF	$R^2$	AVE	GoF
QUALIDADE ANTERIOR DO RELACIONAMENTO	0,00	0,73		0,00	0,60		0,00	0,53	
INTENSIDADE DO INCIDENTE CRÍTICO	0,06	1,00		0,10	1,00		0,03	1,00	
ESTABILIDADE DO INCIDENTE CRÍTICO	0,12	0,81		0,11	0,81		0,02	0,80	
RESPONSABILIDADE DO COLABORADOR	0,08	0,88		0,20	0,89		0,00	0,86	
RESPONSABILIDADE DA EMPRESA	0,13	0,84		0,20	0,86		0,01	0,81	
VARIAÇÃO DO ESTADO DA RELAÇÃO CLIENTE-EMPRESA	0,54	0,81		0,60	0,79		0,41	0,80	
SATISFAÇÃO	0,05	0,68		0,14	0,56		0,20	0,72	
CONFIANÇA	0,43	0,59		0,29	0,52		0,48	0,56	
VALOR APERCEBIDO	0,27	0,74		0,20	0,72		0,23	0,74	
LEALDADE	0,39	0,52		0,12	1,00		0,46	0,54	
MÉDIA	0,23	0,76	0,40	0,22	0,77	0,41	0,20	0,74	0,39

\*O valor de AVE apresentado serve para o cálculo do GoF, sendo este calculado pelo produto da média geométrica entre os valores do  $R^2$  e da média ponderada da AVE.

**Fonte:** Output SmartPLS e Excel 2012

Por fim, ao observar os valores de *GoF* maiores que o mínimo exigido (0,36) em todos os modelos, pode-se afirmar que as estimativas apresentadas e avaliadas para o modelo de medida e estrutural apresentam uma boa capacidade explicativa do processo de atribuição causal e de seus efeitos na lealdade, tanto na amostra geral quanto nas subamostras de equilíbrio e desequilíbrio dos incidentes críticos positivos.

### 5.3.3 - Validação das Hipóteses de Pesquisa

A última etapa da análise do modelo estrutural considera o significado e a relevância das relações estruturais propostas, conforme se detalha na Tabela 5.5. Assim, segue-se uma análise de cada hipótese postulada no modelo conceitual proposto estimado para a amostra geral, equilíbrio e desequilíbrio.

Na hipótese **H1** é postulado o aporte teórico da relação causal positiva e significativa entre a qualidade anterior da relação Cliente-Empresa e o processo de atribuição causal mais benéfico dos incidentes críticos positivos. Sendo que, essa hipótese foi aceita nos modelos estimados da amostra geral e de equilíbrio. Por outro lado, o seu efeito na variação do estado da relação Cliente-Empresa só foi aceita no modelo geral. Mais especificamente:

✓A hipótese **H1a** é aceita nos modelos geral e de equilíbrio. Isto é, a qualidade anterior da relação Cliente-Empresa influencia a interpretação da intensidade do incidente crítico positivo de forma positiva e significativa. Contudo, esta hipótese é rejeitada no modelo de desequilíbrio, por apresentar relação negativa e não significativa.

✓A hipótese **H1b** é aceita nos modelos geral e de equilíbrio dos incidentes críticos positivos, pois a relação entre a qualidade anterior da relação Cliente-Empresa e a percepção de estabilidade deste incidente crítico é positiva e significativa. Similarmente, essa relação é positiva no modelo de desequilíbrio, mas não significativa, o que leva à rejeição desta hipótese neste modelo.

✓A hipótese **H1c** é aceita nos modelos geral e de equilíbrio do incidente crítico positivo, em que a qualidade anterior da relação Cliente-Empresa influencia a atribuição de responsabilidade ao colaborador de forma positiva e significativa. Opostamente, esta hipótese é rejeitada no modelo de desequilíbrio, uma vez que neste modelo a relação é negativa e não significativa.

✓A hipótese **H1d** é aceita nos modelos geral e de equilíbrio dos incidentes críticos positivos. Isto é, a relação entre a qualidade anterior da relação Cliente-Empresa e a atribuição de responsabilidade à empresa é positiva e significativa. Todavia, esta hipótese é rejeitada no modelo de desequilíbrio, pois esta relação é também positiva, porém, não é significativa.

✓A hipótese **H1e** é aceita no modelo geral dos incidentes críticos positivos. Isto é, a relação entre a qualidade anterior da relação Cliente-Empresa e a variação do estado da relação Cliente-Empresa é positiva e significativa. Todavia, esta

hipótese é rejeitada no modelo de equilíbrio e desequilíbrio, pois esta relação nestes modelos é também positiva, porém, não é significativa.

A hipótese **H2** que postula a relação entre a significação afetiva e fontes causais do incidente crítico positivo na decisão de mudança do estado da qualidade da relação Cliente-Empresa é aceite em todos os modelos, sendo que para alguns construtos do modelo de desequilíbrio este resultado difere, conforme se detalha a seguir:

✓ A hipótese **H2a** é aceite nos modelos geral e de equilíbrio, pois a relação entre a intensidade do incidente crítico positivo e a variação do estado da qualidade da relação Cliente-Empresa é significativa. Porém, no modelo de desequilíbrio essa hipótese não foi significativa.

✓ A hipótese **H2b** é aceite em todos os modelos, pois a relação entre a percepção de estabilidade de ocorrência futura do incidente crítico positivo e a variação no estado da qualidade relação Cliente-Empresa é significativa.

✓ A hipótese **H2c** é aceite nos modelos geral e de desequilíbrio, uma vez que a relação entre a atribuição de responsabilidade ao colaborador pela ocorrência do incidente crítico positivo e a variação no estado da qualidade da relação Cliente-Empresa é significativa. Todavia, no modelo de equilíbrio a hipótese não é significativa.

✓ A hipótese **H2d** é aceite nos modelos geral e de equilíbrio, pois a relação entre a atribuição causal de responsabilidade à empresa pela ocorrência do incidente crítico positivo e a variação no estado da qualidade da relação Cliente-Empresa é significativa. Sendo que essa hipótese é rejeitada no modelo de desequilíbrio.

A hipótese **H3** que postula a relação entre a variação no estado da qualidade da relação Cliente-Empresa, decorrente do incidente crítico positivo e o *status* atual das variáveis do relacionamento apresenta diferenças de significância entre os modelos. Especificamente, observou-se que:

✓ A hipótese **H3a** é aceite em todos os modelos, pois a relação entre a variação no estado da qualidade da relação Cliente-Empresa, decorrente do incidente crítico positivo, e a satisfação é significativa.

✓ A hipótese **H3b** é aceite no modelo de equilíbrio e desequilíbrio, uma vez que a relação entre a variação no estado da qualidade da relação Cliente-Empresa e a confiança é significativa. Porém, é rejeitada no modelo geral.

✓ A hipótese **H3c** é rejeitada em todos os modelos.

Tabela 5.5 - Parâmetros dos Impactos dos ICPs na Relação Cliente-Empresa

H	VARIÁVEL EXPLANATÓRIA	Relação	VARIÁVEIS CONSEQUENTES	GERAL				EQUILÍBRIO				DESEQUILÍBRIO			
				EFEITO DIRETO	t	REJEITA HIPÓTESE	α	EFEITO DIRETO	t	REJEITA HIPÓTESE	α	EFEITO DIRETO	t	REJEITA HIPÓTESE	α
H1a	Qualidade Anterior do Relacionamento	→	Intensidade do Incidente Crítico	0,25	4,25	Não	*	0,30	3,71	Não	*	-0,17	0,89	Sim	
H1b	Qualidade Anterior do Relacionamento	→	Estabilidade do Incidente Crítico	0,35	5,71	Não	*	0,30	3,94	Não	*	0,06	0,41	Sim	
H1c	Qualidade Anterior do Relacionamento	→	Responsabilidade do Colaborador	0,29	5,03	Não	*	0,40	5,21	Não	*	-0,02	0,13	Sim	
H1d	Qualidade Anterior do Relacionamento	→	Responsabilidade da Empresa	0,36	6,14	Não	*	0,41	5,59	Não	*	0,07	0,30	Sim	
H1e	Qualidade Anterior do Relacionamento	→	Variação no Estado do Relacionamento	0,15	2,52	Não	**	0,12	1,67	Sim		0,11	1,18	Sim	
H2a	Intensidade do Incidente Crítico	→	Variação no Estado do Relacionamento	0,23	3,81	Não	*	0,37	5,58	Sim		0,09	0,94	Sim	
H2b	Estabilidade do Incidente Crítico	→	Variação no Estado do Relacionamento	0,21	3,10	Não	*	0,20	2,67	Não	*	0,24	2,22	Não	**
H2c	Responsabilidade do Colaborador	→	Variação no Estado do Relacionamento	0,18	2,65	Não	*	0,12	1,68	Sim		0,23	1,98	Não	**
H2d	Responsabilidade da Empresa	→	Variação no Estado do Relacionamento	0,22	2,95	Não	*	0,26	3,32	Não	*	0,23	1,76	Sim	
H3a	Variação no Estado do Relacionamento	→	Satisfação	0,21	3,68	Não	*	0,37	5,34	Não	*	0,44	5,42	Não	*
H3b	Variação no Estado do Relacionamento	→	Confiança	0,09	1,46	Sim		0,30	3,50	Não	*	0,21	2,41	Não	**
H3c	Variação no Estado do Relacionamento	→	Valor Percebido	-0,01	0,11	Sim		0,07	0,72	Sim		0,05	0,44	Sim	
H3d	Variação no Estado do Relacionamento	→	Lealdade	0,01	0,25	Sim		0,06	0,67	Sim		0,06	0,83	Sim	
H4a	Satisfação	→	Lealdade	0,40	6,01	Não	*	0,21	2,50	Não	**	0,49	5,18	Não	*
H4b	Satisfação	→	Confiança	0,63	14,49	Não	*	0,35	4,51	Não	*	0,58	8,71	Não	*
H4c	Satisfação	→	Valor Percebido	0,36	4,78	Não	*	0,24	2,98	Não	*	0,42	3,42	Não	*
H5a	Confiança	→	Lealdade	0,23	3,05	Não	*	0,15	1,35	Não	*	0,16	1,52	Sim	
H5b	Confiança	→	Valor Apercebido	0,22	2,80	Não	*	0,24	2,63	Não	*	0,04	0,37	Sim	
H6	Valor Percebido	→	Lealdade	0,08	1,44	Sim		0,00	0,05	Sim		0,07	1,03	Sim	
<b>VARIÁVEIS DE CONTROLO</b>				<b>EFEITO DIRETO</b>	<b>t</b>	<b>REJEITA HIPÓTESE</b>	<b>α</b>	<b>EFEITO DIRETO</b>	<b>t</b>	<b>REJEITA HIPÓTESE</b>	<b>α</b>	<b>EFEITO DIRETO</b>	<b>t</b>	<b>REJEITA HIPÓTESE</b>	<b>α</b>
	Duração do Relacionamento	→	Intensidade do Incidente Crítico	0,03	0,63	Sim		0,09	1,24	Sim		-0,08	0,83	Sim	
	Duração do Relacionamento	→	Estabilidade do Incidente Crítico	-0,01	0,14	Sim		0,06	0,96	Sim		-0,12	1,25	Sim	
	Duração do Relacionamento	→	Responsabilidade do Colaborador	-0,05	0,76	Sim		-0,09	0,97	Sim		0,00	0,05	Sim	
	Duração do Relacionamento	→	Responsabilidade da Empresa	-0,04	0,93	Sim		-0,03	0,54	Sim		-0,08	0,96	Sim	
	Duração do Relacionamento	→	Variação no Estado do Relacionamento	-0,02	0,68	Sim		-0,03	0,66	Sim		-0,05	1,11	Sim	
	Frequência do Incidente Crítico	→	Intensidade do Incidente Crítico					0,01	0,08	Sim					
	Frequência do Incidente Crítico	→	Estabilidade do Incidente Crítico					0,08	0,88	Sim					
	Frequência do Incidente Crítico	→	Responsabilidade do Colaborador					0,11	1,51	Sim					
	Frequência do Incidente Crítico	→	Responsabilidade da Empresa					0,11	1,52	Sim					
	Frequência do Incidente Crítico	→	Variação no Estado do Relacionamento					-0,10	1,73	Sim					

\* Nível de significância a 1% (t > 2,58) e \*\* Nível de significância a 5% (t ≥ 1,96)

Fonte: Output SmartPLS

✓ A hipótese **H3d** é rejeitada em todos os modelos.

Já a hipótese **H4** que postula a relação entre a satisfação e a lealdade, a confiança e o valor percebido é aceite em todos os modelos estimados. O que valida, sucessivamente, as hipóteses **H4a**, **H4b** e **H4c**, onde todas apresentaram relação significativa nos modelos geral, de equilíbrio e desequilíbrio.

A hipótese **H5** que fundamenta a relação da confiança na lealdade e no valor percebido é aceite no modelo geral, embora nos modelos de equilíbrio e desequilíbrio os resultados diferem, conforme se descreve a seguir:

- ✓ A hipótese **H5a** é aceite somente no modelo geral, pois a relação entre a confiança e a lealdade é significativa. Porém, nos modelos de equilíbrio e desequilíbrio a hipótese é rejeitada.
- ✓ A hipótese **H5b** é aceite nos modelos geral e de equilíbrio, pois a relação entre a confiança e o valor percebido é significativa. Já, no modelo de desequilíbrio a hipótese é rejeitada.

A hipótese **H6** que postula a relação entre o valor percebido e a lealdade é rejeitada em todos os modelos estimados para os incidentes críticos positivos.

### **Variáveis de Controlo**

Pela Tabela 5.5, observa-se que o controlo da duração da relação Cliente-Empresa e da frequência do incidente crítico positivo não têm efeito significativo no processo de atribuição causal nos modelos dos incidentes críticos positivos.

## **5.4 - MODELAÇÃO DO EFEITO DOS INCIDENTES CRÍTICOS NEGATIVOS**

Nesta Secção serão discutidos os resultados do ajustamento do modelo estimado para os incidentes críticos negativos com base na avaliação dos outputs da amostra geral e das subamostras de equilíbrio e desequilíbrio, conforme a ordem de análise apresentada na Secção 5.2.

Assim, a análise a ser apresentada é feita pela análise do ajustamento do modelo de medida, estrutural e global, por fim, serão analisados os parâmetros estimados para cada hipótese. Sendo que nesta análise em específico considera-se para o incidente crítico, a existência de uma solução plausível ao cliente, conforme já referido na Secção 4.6 com base nas recomendações da Teoria da Atribuição Causal elucidada na Secção 3.1.

#### 5.4.1 - Estimação do Modelo de Medida

Pela Tabela 5.6, pode-se afirmar que os valores de AVE são satisfatórios no modelo de medida dos incidentes críticos negativos, por apresentarem valores iguais ou superiores a 0,53. Este resultado confirma a validade convergente de cada construto deste modelo por meio de seu conjunto de variáveis de medida. Por sua vez, estas variáveis de medida, apresentam valores satisfatórios e significativos de carga fatorial (nível de significância de 1%).

Verifica-se ainda na Tabela 5.6, que todos os modelos apresentam valores satisfatórios de consistência interna pelo valor do Alfa de Cronbach (AC) e de Confiabilidade Composta (CC), ressaltando a fiabilidade de cada construto. A validade discriminante é também confirmada em cada um dos modelos de medida dos incidentes críticos negativos, uma vez que o *score* de carga fatorial para as variáveis de medida é maior no seu respectivo construto em comparação com os valores apresentados nos demais construtos dos modelos, conforme Critério de Chin (1998).

Conjuntamente, o valor da raiz quadrada da AVE de cada construto é maior que a sua correlação com os demais construtos, em consonância com o Critério de Fornel e Lacker (1981). Os indicadores referentes a validade discriminante do modelo de medida podem ser consultados no Anexo IX.

Importa referir que, a informação da estimação inicial dos modelos de medida dos incidentes críticos negativos, que levou a exclusão de alguns indicadores dos construtos, pode ser consultada através do Anexo VIII. Posto isto, finda a análise do ajustamento geral dos modelos de medida para os incidentes críticos negativos com estimativas satisfatórias.

Assim, segue-se a estimação do modelo estrutural para a amostra geral e subamostras de equilíbrio e desequilíbrio.

**Tabela 5.6 - Parâmetros dos Modelos de Medida dos ICNs**

Geral						Equilíbrio					Desequilíbrio				
Indicador	Carga Fatorial	t	AVE	CC	AC	Carga Fatorial	t	AVE	CC	AC	Carga Fatorial	t	AVE	CC	AC
Qualidade Anterior do Relacionamento			0,79	0,94	0,91			0,56	0,83	0,73			0,64	0,87	0,82
QR1SAT	0,95	93,10*				0,91	33,94*				0,81	8,16*			
QR1CON	0,91	40,33*				0,80	10,24*				0,83	9,49*			
QR1VR	0,80	17,26*				0,49	3,40*				0,84	7,43*			
QR1LEA	0,89	42,64*				0,72	9,12*				0,70	4,37*			
Intensidade do Incidente Crítico			1,00	1,00	1,00			1,00	1,00	1,00			1,00	1,00	1,00
IIC1						1,00	0,00				1,00	0,00			
IIC2	1,00	0,00													
Estabilidade do Incidente Crítico			0,80	0,92	0,88			0,79	0,92	0,86			0,82	0,93	0,89
EIC1	0,84	10,85*				0,80	6,36*				0,89	16,33*			
EIC2	0,95	59,48*				0,95	24,80*				0,95	54,84*			
EIC3	0,90	22,82*				0,91	15,34*				0,89	18,52*			
Responsabilidade do Colaborador			0,87	0,95	0,93			0,85	0,94	0,92			0,89	0,96	0,94
RCIC1	0,95	38,36*				0,94	15,32*				0,95	39,03*			
RCIC2	0,95	56,85*				0,95	17,98*				0,96	63,32*			
RCIC3	0,89	24,24*				0,88	8,02*				0,92	40,45*			
Responsabilidade da Empresa			0,76	0,90	0,84			0,73	0,89	0,81			0,78	0,91	0,86
REIC1	0,84	9,30*				0,79	6,68*				0,85	12,45*			
REIC2	0,90	24,86*				0,90	20,11*				0,88	14,98*			
REIC3	0,87	15,56*				0,87	13,62*				0,91	12,71*			
Variação na relação Cliente-Empresa			0,74	0,92	0,88			0,72	0,91	0,87			0,74	0,92	0,88
VER1	0,78	13,93*				0,82	18,28*				0,72	6,87*			
VER2	0,93	58,29*				0,92	51,35*				0,95	44,58*			
VER3	0,91	38,24*				0,91	40,27*				0,90	25,50*			
VER4	0,80	17,45*				0,72	8,05*				0,86	16,91*			
Satisfação			0,69	0,87	0,77			0,59	0,80	0,62			0,69	0,87	0,77
SAT1	0,91	54,67*				0,89	26,98*				0,90	34,69*			
SAT2	0,86	24,39*				0,83	11,99*				0,86	14,36*			
SAT3	0,71	9,23*				0,53	3,58*				0,73	5,47*			
Confiança			0,53	0,82	0,70			0,58	0,81	0,65			0,51	0,81	0,68
CON1	0,69	9,76*				0,75	7,40*				0,70	6,04*			
CON2	0,73	11,10*				0,73	5,63*				0,71	6,46*			
CON3	0,74	14,21*				0,81	8,36*				0,65	6,83*			
CON4	0,73	13,06*									0,80	12,14*			
Valor apercebido			0,77	0,87	0,70			0,79	0,88	0,74			0,68	0,81	0,59
VR1	0,83	15,38*				0,87	15,78*				0,69	3,84*			
VR2	0,92	39,39*				0,91	22,83*				0,95	18,12*			
Lealdade			0,61	0,86	0,79			0,58	0,80	0,63			0,61	0,86	0,78
LEA1	0,87	33,71*				0,80	10,30*				0,87	19,26*			
LEA2	0,69	12,38*									0,63	7,18*			
LEA3	0,68	10,36*				0,65	6,34*				0,73	7,64*			
LEA4	0,87	45,08*				0,82	16,15*				0,88	38,18*			
Variáveis de controlo															
Indicador	Carga Fatorial	t	AVE	CC	AC	Carga Fatorial	t	AVE	CC	AC	Carga Fatorial	t	AVE	CC	AC
Duração do relacionamento			1,0	1,0	1,0			1,0	1,0	1,0			1,00	1,00	1,00
DRCE_1	1,00	0,00				1,0	0,0				1,0	0,0			
Frequência			1,00	1,00	1,00			1,00	1,00	1,00			1,00	1,00	1,00
Freq_1	1,00	0,00				1,00	0,00								
Freq_2											1,00	0,00			

**Fonte:** Output SmartPLS - \* Nível de significância a 1%.

### 5.4.2 - Estimação do Modelo Estrutural

No que se refere à análise do  $R^2$  estimado para o modelo estrutural dos incidentes críticos negativos, pode observar-se pela Tabela 5.7 que, de maneira geral, os índices estão dentro dos limites aceitáveis para as Ciências Sociais e Comportamentais.

**Tabela 5.7- Qualidade Geral do Ajustamento dos Modelos Estruturais ICNs**

CONSTRUTO	Geral			Equilíbrio			Desequilíbrio		
	$R^2$	AVE	GoF	$R^2$	AVE	GoF	$R^2$	AVE	GoF
QUALIDADE ANTERIOR DO RELACIONAMENTO	0,00	0,79		0,00	0,56		0,00	0,64	
INTENSIDADE DO INCIDENTE CRÍTICO	0,05	1,00		0,09	1,00		0,05	1,00	
ESTABILIDADE DO IC	0,07	0,80		0,10	0,79		0,13	0,82	
RESPONSABILIDADE DO COLABORADOR	0,02	0,87		0,04	0,85		0,05	0,89	
RESPONSABILIDADE DA EMPRESA	0,02	0,76		0,09	0,73		0,05	0,78	
VARIAÇÃO DO ESTADO DA RELAÇÃO CLIENTE-EMPRESA	0,28	0,74		0,42	0,72		0,31	0,74	
SATISFAÇÃO	0,08	0,69		0,07	0,59		0,33	0,69	
CONFIANÇA	0,46	0,53		0,18	0,58		0,50	0,51	
VALOR APERCEBIDO	0,27	0,77		0,20	0,79		0,25	0,68	
LEALDADE	0,58	0,61		0,51	0,58		0,48	0,61	
MÉDIA	0,20	0,75	0,39	0,19	0,74	0,37	0,24	0,75	0,42

\*O valor de AVE apresentado serve para o cálculo do GoF, sendo este calculado pelo produto da média geométrica entre os valores do  $R^2$  e da média ponderada da AVE.

**Fonte:** Output SmartPLS e Excel 2012

No que se refere, aos construtos do processo de atribuição causal dos incidentes críticos negativos, observa-se que a explicação da intensidade do incidente crítico negativo, por meio do construto da qualidade anterior da relação Cliente-Empresa é melhor estimada no modelo de equilíbrio ( $R^2=9\%$ ), ou seja, a avaliação da classificação do incidente crítico é melhor explicada em situação de coesão entre o sentimentos em relação à avaliação anterior do ambiente relacional e o tipo incidente critico, ocorrido em momento posterior, mesmo que essa coesão seja negativa. Com efeito, nos demais modelos, em que não existe essa coesão o construto é menos explicado pelo modelo estrutural ( $R^2 = 5\%$ ).

Já a percepção da estabilidade de ocorrência do incidente crítico negativo é melhor explicada no modelo de desequilíbrio ( $R^2=13\%$ ). Isto pode ser justificado pelo facto de quanto mais positiva a avaliação da qualidade anterior da relação Cliente-Empresa melhor explicada a percepção do cliente em relação à ocorrência futura deste incidente crítico na relação Cliente-Empresa. Nesta perspetiva, a atribuição de responsabilidade ao colaborador é melhor explicada também neste modelo de desequilíbrio, o que pode significar uma melhor percepção de responsabilidade sobre o

tratamento recebido durante a ocorrência do incidente crítico, baseada na avaliação mais positiva, da qualidade do Equilíbrio Relacional anterior à ocorrência deste incidente.

Contrariamente, a atribuição de responsabilidade à empresa ( $R^2=9\%$ ) é melhor explicada no modelo onde a avaliação média do estado da qualidade anterior da relação Cliente-Empresa é mais negativa (modelo de equilíbrio). Da mesma forma, o construto referente à variação do estado da relação Cliente-Empresa é também melhor explicado neste modelo de equilíbrio, oriundo da coesão do estado da qualidade anterior e tipo de incidente crítico negativo, o que reforça a relevância deste antecedente para o comportamento do consumidor de serviços em relação à mudança no estado da qualidade da relação Cliente-Empresa em momento posterior a ocorrência do incidente crítico negativo.

Em relação aos construtos ligados ao *status* atual das variáveis do relacionamento pós-incidente crítico negativo, conclui-se que a satisfação ( $R^2=33\%$ ) e a confiança ( $R^2=50\%$ ) são melhores explicadas pela variação do estado da relação Cliente-Empresa no modelo de equilíbrio e de desequilíbrio. Já o valor apercebido é melhor explicado no modelo geral ( $R^2=27\%$ ). A lealdade, variável central do modelo concetual proposto, é o construto melhor explicado nos modelos geral e de equilíbrio, onde se pode observar que a variância do *status* atual da lealdade, pós-incidente crítico negativo, é explicada pela variação no estado da relação Cliente-Empresa em mais de 50%. Assim, em todos os modelos a explicação do *status* das variáveis do relacionamento pós incidente crítico negativo é satisfatória, tendo como variável explicativa a variação do estado da relação Cliente-Empresa como variável explicativa destes construtos.

Por fim, a avaliação global do ajustamento do modelo estrutural e de medida revela que estes, em seu conjunto, apresentaram estimativas aceitáveis, uma vez que os modelos atingem o valor mínimo de 36% de *GoF*. Assim, propomos que o modelo conceptual proposto do processo de atribuição causal dos incidentes críticos negativos e dos seus efeitos na relação Cliente-Empresa é adequado para explicação destes fenómenos tanto no modelo de amostra geral como também das subamostras de equilíbrio e desequilíbrio.

#### **5.4.3 - Validação das Hipóteses de Pesquisa**

Pela Tabela 5.8, verifica-se que nos modelos estruturais estimados para os incidentes críticos negativos, as hipóteses propostas apresentaram algumas diferenças

significativas, de modo que, se discorre sobre cada uma destas hipóteses previstas *a priori*, tendo em conta a estimação de cada modelo.

- ✓ A hipótese **H1a** é rejeitada em todos os modelos, em que a relação entre a qualidade anterior da relação Cliente-Empresa e a interpretação da intensidade do incidente crítico negativo é positiva no modelo geral e de equilíbrio. Sendo esta, negativa no modelo de desequilíbrio. Contudo, em nenhum dos modelos essa relação é significativa.
- ✓ A hipótese **H1b** é aceite em todos os modelos do incidente crítico negativo, pois a relação entre a qualidade anterior da relação Cliente-Empresa e a percepção de estabilidade do incidente crítico é negativa e significativa.
- ✓ A hipótese **H1c** é rejeitada em todos os modelos, sendo que a relação causal entre a qualidade anterior da relação Cliente-Empresa e a responsabilização do colaborador é negativa, mas não significativa.
- ✓ A hipótese **H1d** é aceite somente no modelo de equilíbrio. Pois neste modelo a relação entre a qualidade anterior da relação Cliente-Empresa e a atribuição de responsabilidade à empresa é negativa e significativa. No entanto, essa hipótese é rejeitada no modelo geral e de desequilíbrio, pois essa relação, embora, também seja negativa não é significativa.
- ✓ A hipótese **H1e** é aceite no modelo geral e equilíbrio, cuja relação é positiva e significativa, ou seja, a qualidade anterior do estado da relação Cliente-Empresa tem efeito positivo na variação do estado da qualidade desta relação em momento posterior ao incidente crítico negativo. Contudo, no modelo de desequilíbrio a relação é negativa e não significativa.

A hipótese **H2** que postula a relação significativa entre a significação afetiva e fontes causais do incidente crítico negativo na decisão de mudança do estado da qualidade da relação Cliente-Empresa, apresenta oscilações de significância estatística nos diferentes modelos estimados, a saber:

- ✓ A hipótese **H2a** é aceite em todos os modelos, pois a relação entre a intensidade do incidente crítico negativo e a variação no estado da qualidade relação Cliente-Empresa é significativa.
- ✓ A hipótese **H2b** é rejeitada em todos os modelos.

- ✓ A hipótese **H2c** é aceite no modelo geral e de desequilíbrio, uma vez que a relação entre a atribuição causal de responsabilidade do colaborador, pela ocorrência deste incidente crítico negativo, e a variação no estado da qualidade da relação Cliente-Empresa é significativa. Porém, é rejeitada no modelo de equilíbrio.
- ✓ A hipótese **H2d** é rejeitada em todos os modelos.

A hipótese **H3** que postula que a variação no estado da qualidade da relação Cliente-Empresa tem um efeito significativo nas variáveis do relacionamento, pós incidente crítico negativo é aceite somente para a satisfação. A saber:

- ✓ A hipótese **H3a** é aceite em todos os modelos, pois a relação entre a variação no estado da qualidade da relação Cliente-Empresa e a satisfação é significativa.
- ✓ A hipótese **H3b** é rejeitada em todos os modelos.
- ✓ A hipótese **H3c** é rejeitada em todos os modelos.
- ✓ A hipótese **H3d** é rejeitada em todos os modelos.

A hipótese **H4** que postula a relação da satisfação na lealdade, na confiança e no valor apercebido é aceite em todos os modelos estimados dos incidentes críticos negativos, com exceção no modelo de desequilíbrio. A saber:

- ✓ A hipótese **H4a** é aceite em todos os modelos, pois a relação entre a satisfação e a lealdade é significativa.
- ✓ A hipótese **H4b** é aceite em todos os modelos, pois a relação entre a satisfação e a confiança é significativa.
- ✓ A hipótese **H4c** é aceite nos modelos geral e de equilíbrio, pois a relação entre a satisfação e o valor apercebido é significativa. Todavia, esta hipótese é rejeitada no modelo de desequilíbrio.

A hipótese **H5** que fundamenta a relação positiva da confiança na lealdade e no valor apercebido não é aceite em todos os modelos. Note:

- ✓ A hipótese **H5a** é rejeitada em todos os modelos.
- ✓ A hipótese **H5b** é aceite no modelo geral, pois a relação entre a confiança e o valor apercebido é significativa. No entanto, essa hipótese é rejeitada no modelo de equilíbrio e desequilíbrio.

Tabela 5.8 - Parâmetros dos Impactos dos ICNs na Relação Cliente-Empresa

H	VARIÁVEL EXPLANATÓRIA	RELAÇÃO	VARIÁVEIS CONSEQUENTES	GERAL				EQUILÍBRIO				DESEQUILÍBRIO			
				EFEITO DIRETO	t	REJEITA HIPÓTESE	α	EFEITO DIRETO	t	REJEITA HIPÓTESE	α	EFEITO DIRETO	t	REJEITA HIPÓTESE	α
H1a	Qualidade Anterior do Relacionamento	→	Intensidade do Incidente Crítico	0,09	1,20	Sim		0,20	1,88	Sim		-0,11	0,89	Sim	
H1b	Qualidade Anterior do Relacionamento	→	Estabilidade do Incidente Crítico	-0,26	3,49	Não	*	-0,29	3,04	Não	*	-0,28	2,44	Não	**
H1c	Qualidade Anterior do Relacionamento	→	Responsabilidade do Colaborador	-0,10	1,04	Sim		-0,20	1,60	Sim		-0,05	0,35	Sim	
H1d	Qualidade Anterior do Relacionamento	→	Responsabilidade da Empresa	-0,08	0,87	Sim		-0,23	2,23	Não	**	-0,12	0,79	Sim	
H1e	Qualidade Anterior do Relacionamento	→	Varição no Estado do Relacionamento	0,25	3,45	Não	*	0,46	5,17	Não	*	-0,05	0,40	Sim	
H2a	Intensidade do Incidente Crítico	→	Varição no Estado do Relacionamento	0,34	4,38	Não	*	0,26	2,25	Não	**	0,33	3,13	Não	*
H2b	Estabilidade do Incidente Crítico	→	Varição no Estado do Relacionamento	-0,01	0,15	Sim		0,08	0,76	Sim		-0,12	0,86	Sim	
H2c	Responsabilidade do Colaborador	→	Varição no Estado do Relacionamento	0,20	2,72	Não	*	0,10	1,12	Sim		0,39	3,37	Não	*
H2d	Responsabilidade da Empresa	→	Varição no Estado do Relacionamento	-0,05	0,49	Sim		-0,10	0,80	Sim		0,09	0,71	Sim	
H3a	Varição no Estado do Relacionamento	→	Satisfação	0,29	4,95	Não	*	0,26	2,34	Não	**	0,58	10,79	Não	*
H3b	Varição no Estado do Relacionamento	→	Confiança	0,03	0,57	Sim		0,10	0,78	Sim		0,01	0,12	Sim	
H3c	Varição no Estado do Relacionamento	→	Valor Percebido	0,07	0,95	Sim		0,16	1,18	Sim		0,12	0,99	Sim	
H3d	Varição no Estado do Relacionamento	→	Lealdade	0,02	0,30	Sim		0,09	1,05	Sim		0,16	1,21	Sim	
H4a	Satisfação	→	Lealdade	0,63	9,68	Não	*	0,55	6,57	Não	*	0,50	3,85	Não	*
H4b	Satisfação	→	Confiança	0,67	11,44	Não	*	0,39	4,65	Não	*	0,70	6,81	Sim	
H4c	Satisfação	→	Valor Percebido	0,32	3,16	Não	*	0,33	3,20	Não	*	0,15	0,80	Sim	
H5a	Confiança	→	Lealdade	0,10	1,65	Sim		0,15	1,70	Sim		0,11	1,15	Sim	
H5b	Confiança	→	Valor Apercibido	0,22	2,18	Não	**	0,10	0,71	Sim		0,31	1,89	Sim	
H6	Valor Percebido	→	Lealdade	0,10	1,71	Sim		0,12	1,15	Sim		0,02	0,16	Sim	
<b>VARIÁVEIS DE CONTROLO</b>				<b>EFEITO DIRETO</b>	<b>t</b>	<b>REJEITA HIPÓTESE</b>	<b>α</b>	<b>EFEITO DIRETO</b>	<b>t</b>	<b>REJEITA HIPÓTESE</b>	<b>α</b>	<b>EFEITO DIRETO</b>	<b>t</b>	<b>REJEITA HIPÓTESE</b>	<b>α</b>
	Duração do Relacionamento	→	Intensidade do Incidente Crítico	-0,17	2,39	Não	**	-0,20	1,99	Não	**	-0,15	1,58	Sim	
	Duração do Relacionamento	→	Estabilidade do Incidente Crítico	0,05	0,66	Sim		0,11	0,96	Sim		0,01	0,11	Sim	
	Duração do Relacionamento	→	Responsabilidade do Colaborador	-0,07	0,83	Sim		0,01	0,06	Sim		-0,20	2,15	Não	**
	Duração do Relacionamento	→	Responsabilidade da Empresa	-0,01	0,12	Sim		0,10	0,63	Sim		-0,18	1,87	Sim	
	Duração do Relacionamento	→	Varição no Estado do Relacionamento	-0,09	1,18	Sim		-0,20	2,03	Não		0,07	0,66	Sim	
	Frequência do Incidente Crítico	→	Intensidade do Incidente Crítico	0,09	1,20	Sim		0,10	0,90	Sim		0,13	1,27	Sim	
	Frequência do Incidente Crítico	→	Estabilidade do Incidente Crítico	0,06	0,85	Sim		-0,06	0,51	Sim		-0,21	2,11	Não	**
	Frequência do Incidente Crítico	→	Responsabilidade do Colaborador	-0,04	0,46	Sim		-0,07	0,58	Sim		0,11	0,99	Sim	
	Frequência do Incidente Crítico	→	Responsabilidade da Empresa	0,13	1,73	Sim		0,17	1,60	Sim		0,06	0,46	Sim	
	Frequência do Incidente Crítico	→	Varição no Estado do Relacionamento	0,07	0,93	Sim		0,17	1,65	Sim		-0,07	0,73	Sim	

\* Nível de significância a 1% (t > 2,60) e \*\* Nível de significância a 5% (t ≥ 1,96)

Fonte: Output SmartPLS

Por fim, a hipótese **H6** que postula a relação positiva entre o valor apercebido e a lealdade é rejeitada em todos os modelos, uma vez que essa relação é positiva, porém, não é significativa.

### **Variáveis de Controlo**

Como já referido, foi analisado o controlo da frequência do incidente crítico negativo, ou seja o número de vezes que este ocorre e o tempo de relação Cliente-Empresa como influenciadores do processo de atribuição causal desse incidente crítico. Pela Tabela 5.8, se detalha a seguir os resultados:

- ✓ No modelo geral e de equilíbrio, estima-se que o aumento do tempo de duração da relação Cliente-Empresa diminui a interpretação negativa da intensidade do incidente crítico negativo.
- ✓ No modelo de desequilíbrio, estima-se que o aumento do tempo de duração da relação Cliente-Empresa diminui a atribuição causal de responsabilidade ao colaborador pela ocorrência do incidente crítico negativo;
- ✓ No modelo de equilíbrio, estima-se que o aumento do tempo de duração da relação Cliente-Empresa diminui a avaliação mais negativa da variação no estado da qualidade da relação Cliente-Empresa na ocorrência do incidente crítico negativo;
- ✓ No modelo de desequilíbrio, estima-se que o aumento da frequência do incidente crítico negativo diminui a percepção de estabilidade futura deste incidente crítico na prestação de serviços.

## **5.5 – INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

Nesta Secção serão interpretados e discutidos os resultados do modelo concetual validado na Secções anteriores. Assim, será interpretado o impacto do estado da qualidade da relação Cliente-Empresa na atribuição de causalidade dos incidentes críticos e no estado atual das variáveis do relacionamento (satisfação, confiança, valor apercebido e lealdade), permitindo averiguar o possível comportamento leal (futuro) dos consumidores de serviços.

Para simplificar a interpretação dos resultados desta modelação, serão discutidas somente as relações causais significativas e o seu respetivo coeficiente de impacto estimado pelo *software* SmartPLS, com nível de significância de 1% ou 5%

resultante da análise da estatística *t*, computada pela técnica de *Bootstrapping* estimada também pelo *SmartPLS*, conforme já orientado na Secção 5.2.

Esta interpretação terá como base os valores médios dos construtos, que foram apresentados nas Tabelas 5.1 e 5.2 da Secção 5.1, e pelos valores de efeito direto destes construtos, apresentados nas Tabelas 5.5 e 5.8 das Secções 5.3.3 e 5.4.3, respetivamente. Considera-se que o efeito direto se refere à estimativa do efeito sobre o construto endógeno, decorrente de uma variação unitária num outro construto do modelo concetual proposto (Vilares e Coelho, 2011).

Conjuntamente, toma-se o cuidado de iniciar a interpretação pelo modelo geral, que corresponde à amostra geral dos incidentes críticos positivos e negativos, de modo a averiguar os efeitos na relação Cliente-Empresa e as diferenças nos efeitos diretos na lealdade dos consumidores de serviços de ambos os tipos de incidentes críticos. Posteriormente, discutem-se estes efeitos nas suas respetivas subamostras.

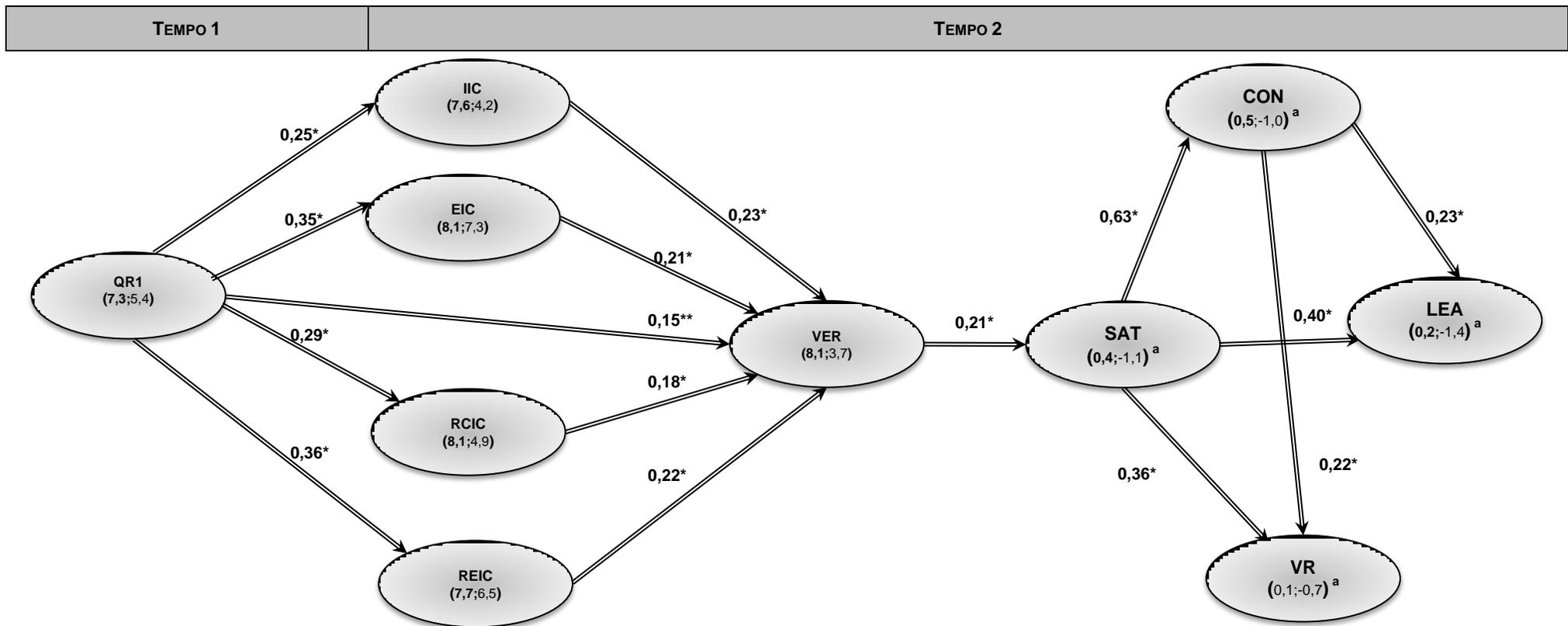
Assim, será feita também uma análise do comportamento do consumidor em situações de equilíbrio e desequilíbrio para cada tipo de incidente crítico (positivo e negativo). O objetivo é compreender a importância do *status* positivo da qualidade anterior da relação Cliente-Empresa, de modo a fornecer às empresas prestadoras de serviços, maiores informações sobre o comportamento do consumidor em diversas situações do contexto de serviços e, conjuntamente, elucidar a relação sistemática do processo de atribuição causal com base no princípio de equilíbrio (Heider, 1970) também nestes diferentes contextos.

Recorde-se que a diferença na representação entre os modelos de incidentes críticos positivos e negativos se centra no processo de atribuição causal inverso dos incidentes críticos negativos, cuja base de interpretação é a recuperação plausível que, através do restabelecimento do Equilíbrio Relacional, diminuirá as possíveis atribuições causais mais severas destes incidentes críticos negativos, conforme os resultados apresentados na Secção 5.4.3.

### **5.5.1 Modelo da Amostra Geral para Incidentes Críticos Positivos e Negativos**

A Figura 5.1 apresenta o modelo estrutural estimado para a amostra geral dos incidentes críticos positivos, com os respetivos valores médios para cada construto e os *scores* do *status* atual dos construtos relacionados com as variáveis do relacionamento (satisfação, confiança, valor apercebido e lealdade).

Figura 5.1- Efeitos Significativos e Valores Médios do Modelo Geral dos Incidentes Críticos Positivos



**Legenda:**

**Tempo 1 - Avaliação da qualidade da relação Cliente-Empresa anterior a ocorrência do incidente crítico**

Variável do *status quo* do relacionamento antes da ocorrência do incidente: **QR1** – Qualidade do Relacionamento

**Tempo 2 – Avaliação da qualidade da relação Cliente-Empresa posterior a ocorrência do incidente crítico**

Variáveis relacionadas com os incidentes relacionais: **IIC** – Intensidade do Incidente Crítico; **EIC** – Estabilidade do Incidente Crítico; **RCIC** – Responsabilidade do Colaborador pelo Incidente Crítico; **REIC** - Responsabilidade da Empresa pelo Incidente Crítico; **VER** - Variação do estado do relacionamento.

Variáveis do relacionamento pós Incidente Crítico: **SAT** – Satisfação, **CON** – Confiança, **VR** – Valor Apercebido e **LEA**– Lealdade

**Nível de significância:** \* significância a 1%; \*\* significância a 5%

**Valor da Média dos construtos ( ): valores em negrito são para modelo de Incidente Crítico Positivo e normal para modelo de Incidente Crítico Negativo.**

**Observação:** <sup>a</sup> valor médio referente ao *score* atual de cada variável computado pela diferença entre a avaliação posterior e anterior ao incidente crítico.

Apresenta-se ainda na Figura 5.1 as estimativas dos coeficientes de impacto direto para as relações causais estimadas e significativas nos modelos da amostra geral dos incidentes críticos positivos.

Analisando esta Figura, verifica-se que no caso dos incidentes críticos positivos a qualidade anterior da relação Cliente-Empresa é positiva com média de 7,3 e apresenta um efeito direto e significativo em todos os construtos referentes ao processo de atribuição causal. Especificadamente, estima-se que o aumento em uma unidade nesta média (7,3) da avaliação do consumidor dos serviços em relação ao estado anterior da qualidade da relação Cliente-Empresa aumentará, em:

- 0,25 unidades na média (7,6) da percepção da intensidade do incidente crítico positivo (significância a 1%);
- 0,35 unidades na média (8,1) da percepção da estabilidade do incidente crítico positivo na prestação de serviços (significância a 1%);
- 0,29 unidades na média (8,1) da atribuição de responsabilidade ao colaborador pela ocorrência do incidente crítico positivo (significância a 1%);
- 0,36 unidades na média (7,7) da atribuição de responsabilidade da Empresa pela ocorrência do incidente crítico positivo durante a prestação de serviços (significância a 1%);
- 0,15 unidades na média (8,1) da variação do estado da relação Cliente-Empresa em momento posterior à ocorrência do incidente crítico positivo na prestação de serviços (significância a 5%).

Verifica-se então, que os efeitos diretos previstos nas hipóteses H1a a H1e foram validados, o que reforça a relevância da teoria da atribuição causal de Heider (1970) para a relação sistemática do processo de atribuição causal dos incidentes críticos positivos com base na consciência cognitiva do ambiente relacional.

Especificadamente, como proposto, o estado anterior do ambiente relacional caracteriza-se como matéria-prima para a significação e atribuição da fonte de causa do incidente crítico positivo e, também, para direção da mudança neste ambiente relacional. De modo que, os efeitos positivos aqui apresentados sugerem que os incidentes críticos positivos potenciam o princípio de equilíbrio inerente ao comportamento do cliente, promovendo atribuições causais mais benéficas do incidente crítico positivo, sendo este comportamento caracterizado numa ação mais

positiva na avaliação do impacto do incidente crítico positivo, consubstanciado pela variação positiva do estado da qualidade da relação em momento posterior a este incidente.

Este resultado poderá evidenciar a simetria entre os esforços das empresas prestadoras de serviços em manter a qualidade da relação com o cliente ao longo do tempo, por meio de incidente crítico benevolente e positivo na prestação de serviços e, conjuntamente, promoverá uma resposta positiva e recíproca por parte dos consumidores destes serviços (Marques, 2012), onde estes poderão interpretar este desempenho de excelência e inovação da empresa como um comportamento estável, interno e controlável por parte do colaborador e da empresa (Serrano, 2009), servindo de impulsionador para a longevidade e prosperidade do Equilíbrio Relacional cliente e empresa.

Com efeito, as hipóteses H2a a H2d foram também validadas, pois quanto mais positivo o processo de atribuição causal maior será o impacto do incidente crítico positivo na variação do estado da relação Cliente-Empresa em momento posterior a este incidente crítico positivo, que poderá caracterizar na prosperidade relacional referida anteriormente. Discriminadamente, estima-se que:

- O aumento em uma unidade da média (7,6) da percepção da intensidade do incidente crítico positivo aumentará em 0,23 unidades a média (8,1) da variação do estado da qualidade da relação Cliente-Empresa (significância a 1%).
- O aumento em uma unidade da média (8,1) da percepção de estabilidade do incidente crítico positivo aumentará em 0,21 unidades a média (8,1) da variação no estado da qualidade da relação Cliente-Empresa (significância a 1%);
- O aumento em uma unidade da média (8,1) da atribuição de responsabilidade ao colaborador pela ocorrência do incidente crítico positivo aumentará em 0,18 unidades a média (8,1) da variação no estado da qualidade da relação Cliente-Empresa (significância a 1%);
- O aumento em uma unidade da média (7,7) da atribuição de responsabilidade da empresa pela ocorrência do incidente crítico positivo aumentará em 0,22 unidades na média (8,1) da variação do estado da qualidade da relação Cliente-Empresa.

Concomitantemente, como se postula no presente estudo, este processo de atribuição causal mais benéfico trará consequências mais positivas no comportamento futuro do consumidor de serviços (Heider, 1970). Com efeito, a variação mais positiva do estado da qualidade da relação Cliente-Empresa terá um efeito direto e significativo no *status* atual da satisfação do consumidor dos serviços. Especificadamente, estima-se que:

- O aumento em uma unidade na média (8,1) da variação do estado da qualidade da relação Cliente-Empresa decorrente do impacto do incidente crítico positivo implicará no aumento em 0,21 unidades no *score* do *status* atual (0,4) da satisfação (significância a 1%).

Ressalta-se que somente a hipótese H3a, mas não as hipóteses H3b a H3d, foi validada. Assim, pode afirmar-se que a confiança, o valor apercebido e a lealdade não são influenciados diretamente pelo processo de atribuição causal mais benéfico dos incidentes críticos positivos.

Por outro lado, estima-se que estas variáveis do relacionamento sejam impactadas pelo aumento do estado atual da satisfação dos consumidores de serviços, uma vez que as hipóteses H4a a H4c foram todas validadas. Consequentemente, prevê-se que o aumento em uma unidade no *score* do *status* atual (0,4) da satisfação, pós-incidente crítico positivo, aumentará em:

- 0,40 unidades o *status* atual (0,2) da lealdade (significância a 1%);
- 0,63 unidades o *status* atual (0,5) da confiança (significância a 1%);
- 0,36 unidades o *status* atual (0,1) do valor apercebido (significância a 1%).

No que concerne à confiança, as hipóteses H6a e H6b foram também validadas e prevê-se que o aumento em uma unidade do *score* do *status* atual (0,5) da confiança, pós-incidente crítico positivo, aumentará em:

- 0,23 unidades o *status* atual (0,2) da lealdade (significância a 1%);
- 0,22 unidades o *status* atual (0,1) do valor apercebido (significância a 1%).

Em suma, pode afirmar-se que estes resultados contribuem para literatura e para a gestão de Marketing proporcionando melhor compreensão do comportamento dos consumidores diante dos incidentes críticos positivos. As empresas devem

considerar, nas suas estratégias de prestação de serviços, que os incidentes críticos positivos poderão ser impulsionadores positivos da avaliação do desempenho de excelência e inovação do fornecedor de serviços (Vilares e Coelho, 2011) com base nas suas interpretações do passado e presente da relação e, conseqüentemente, poderá para sua harmonia aumentar a longevidade e a prosperidade futura do Equilíbrio Relacional.

É relevante referir que este desempenho de excelência e inovação, aqui retratado pelo incidente crítico positivo e benevolente, é caracterizado por ações da empresa que levam o cliente a pensar que está diante de um serviço acima da qualidade esperada e que o fornecedor tem uma preocupação genuína em mantê-lo como cliente e não apenas com os seus lucros. Esta interpretação tem como consequência um processo de atribuição causal que promoverá um aumento direto na satisfação e indireto na confiança, valor apercebido e lealdade. É ainda relevante referir o papel importante do aumento direto da satisfação e da confiança, decorrente do incidente crítico positivo, na atualização da lealdade e do valor apercebido.

Esta previsão é importante para a gestão do Marketing, uma vez que pela análise da avaliação média dos consumidores de serviços, antes e depois do incidente crítico positivo, estas variáveis do relacionamento apresentaram um valor de score baixo, realçando a relevância do estudo da previsão de comportamentos mais benéficos para elucidar a elaboração de novas estratégias que promovam estes comportamentos.

Passando agora à interpretação dos resultados das estimativas do modelo dos incidentes críticos negativos, primeiramente, pode concluir-se pela validação da atribuição causal inversa proposta por Vidal (2012). De facto, a variável exógena, qualidade anterior da relação Cliente-Empresa, demonstrou-se como um antecedente relevante para a significação afetiva, fonte de causa e consequências menos negativas do incidente crítico negativo no estado posterior da qualidade relacional, considerando a sua resolução plausível. Por outro lado, este resultado poderá validar não só a ordenação do processo de atribuição causal do incidente crítico negativo, mas também a eficácia da possível recuperação plausível na prestação de serviços (Heider, 1970).

Especificamente, no modelo da amostra geral dos incidentes críticos negativos, a média da qualidade anterior da relação Cliente-Empresa é de 5,4. Esta média representa uma percepção do Equilíbrio Relacional anterior mais neutra por parte dos

consumidores que descreveram incidentes críticos negativos, comparativamente aos que descreveram incidentes críticos positivo, onde essa avaliação é mais positiva.

No entanto, a previsão do aumento médio da avaliação da qualidade do relacionamento de forma neutra para mais positiva, no contexto do incidente crítico negativo, também se demonstrou relevante para o processo de atribuição causal mais benéfico. Deste modo, pelos resultados deste modelo geral estima-se que o aumento da avaliação dos consumidores dos serviços em uma unidade da média (5,4) no estado anterior da qualidade da relação Cliente-Empresa implicará em:

- - 0,26 unidades na média (7,3) da percepção de estabilidade do incidente crítico negativo na prestação de serviços (significância a 1%);
- 0,25 unidades na média (3,7) da variação do estado da relação Cliente-Empresa.

Assim, pela média da percepção da estabilidade futura do incidente crítico negativo, pode concluir-se que os consumidores de serviços concordaram com a possível recorrência do incidente crítico negativo na prestação de serviços, no entanto, prevê-se que esta percepção de estabilidade futura diminui com o aumento da qualidade anterior da relação Cliente-Empresa. Este resultado assemelha-se ao resultado do estudo transversal de Vidal (2012), onde o aumento da economia social, satisfação social e compromisso afetivo diminuem a percepção de estabilidade futura do incidente crítico negativo, ocorrido na relação *B2B*. Contudo, é relevante referir que no estudo de Vidal (2012), esta atribuição inversa também é significativa na percepção de responsabilidade do fornecedor pela ocorrência do incidente crítico negativo, o que não se concluiu neste estudo.

De modo que as semelhanças, entre os dois estudos, aqui referidas devem ser interpretadas com algum cuidado, dada a diferença do tipo das relações estudadas, setor estudado, contexto geográfico/cultural, mas também pela avaliação longitudinal da qualidade da relação Cliente-Empresa na investigação do processo de atribuição causal da presente tese.

Da análise dos resultados obtidos, na presente pesquisa, pode afirmar-se que, o estado positivo do Equilíbrio Relacional passado influencia o comportamento do consumidor de serviços. Assim, quanto mais positiva a qualidade da relação anterior, mais a solução plausível ao cliente proverá maior noção de instabilidade ao acontecimento negativo.

Pelo resultado apresentado, propomos que uma solução plausível e o Equilíbrio Relacional levam a comportamento benevolente do próprio consumidor de serviços em relação ao Equilíbrio Relacional. Conclusão que está em linha com os estudos que revelaram que uma recuperação satisfatória fará com que o cliente avalie de forma mais positiva o desempenho da empresa (Maxham e Richard, 2002; Craighead, 2004), e que a percepção de justiça distributiva tem efeito significativo no afeto do cliente, principalmente em contextos de falhas (Choi e Choi, 2014).

Em consequência, as percepções menos severas do consumidor de serviços diante da recuperação plausível do incidente crítico negativo terão impacto positivo na variação do estado da qualidade da relação Cliente-Empresa. De facto, estima-se que:

- O aumento em uma unidade<sup>3</sup> da média (4,2) da percepção da intensidade do incidente crítico negativo aumentará em 0,34 unidades a média (3,7) da variação do estado da qualidade da relação Cliente-Empresa em momento posterior ao incidente crítico negativo (significância a 1%);
- O aumento em uma unidade da média (4,9) da atribuição de responsabilidade ao colaborador pela ocorrência do incidente crítico negativo aumentará em 0,20 unidades a média (3,7) da variação do estado da qualidade da relação Cliente-Empresa em momento posterior a este incidente crítico negativo (significância a 1%).

Assim, parece que, como preconizado por Mizerski (1979), os consumidores de serviços, para dar ordem e significado ao ambiente, tentarão amenizar o conflito de sentimento em relação ao incidente crítico negativo, aqui representado pela interpretação de sua intensidade (negativa/desagradável), pela racionalização do desempenho da empresa no passado e presente, o que originará uma avaliação mais positiva da solução plausível (Heider, 1970).

No que respeita à relação positiva entre a responsabilidade do colaborador e a variação do estado da relação Cliente-Empresa na ocorrência do incidente crítico negativo, talvez possa ser explicado pelo facto de que o cliente percebe que este tem poder, tenta, deseja e é capaz de apresentar uma solução plausível. Esta solução poderá ser interpretada como um incidente crítico benevolente e positivo, acarretando também uma decisão benevolente e positiva por parte do cliente, oriunda da sua consciência cognitiva e significação funcional positiva em relação ao equilíbrio interpessoal com o

---

<sup>3</sup> Recorde-se que os itens do construto intensidade do incidente crítico foram avaliados numa escala de “muito negativo” a “muito positivo” e “muito desagradável” a “muito agradável”, pelo que o aumento da média deste construto traduz uma avaliação menos negativa.

colaborador, o que caracteriza a reciprocidade positiva e satisfatória na relação Cliente-Empresa.

Esta conclusão requer também grande atenção da empresa quanto ao comportamento do colaborador, uma vez que neste processo de atribuição causal feito pelo cliente a outra pessoa de contato é fundamental em suas decisões. Assim, o colaborador deve fazer racionalizações sobre o contato com o cliente para evitar emoções/sentimentos negativos em relação ao mesmo, tendo em mente a consciência da sua importância nas decisões do cliente.

Adicionalmente, o controlo do tempo da duração da relação Cliente-Empresa trás também novas informações relevantes sobre este processo de atribuição causal mais benéfico dos consumidores de serviços que descreveram incidentes críticos negativos, o que revela a necessidade de mais cautela por parte das empresas com os acontecimentos negativos ao longo do tempo. Com efeito, pela Figura 5.2 verifica-se que:

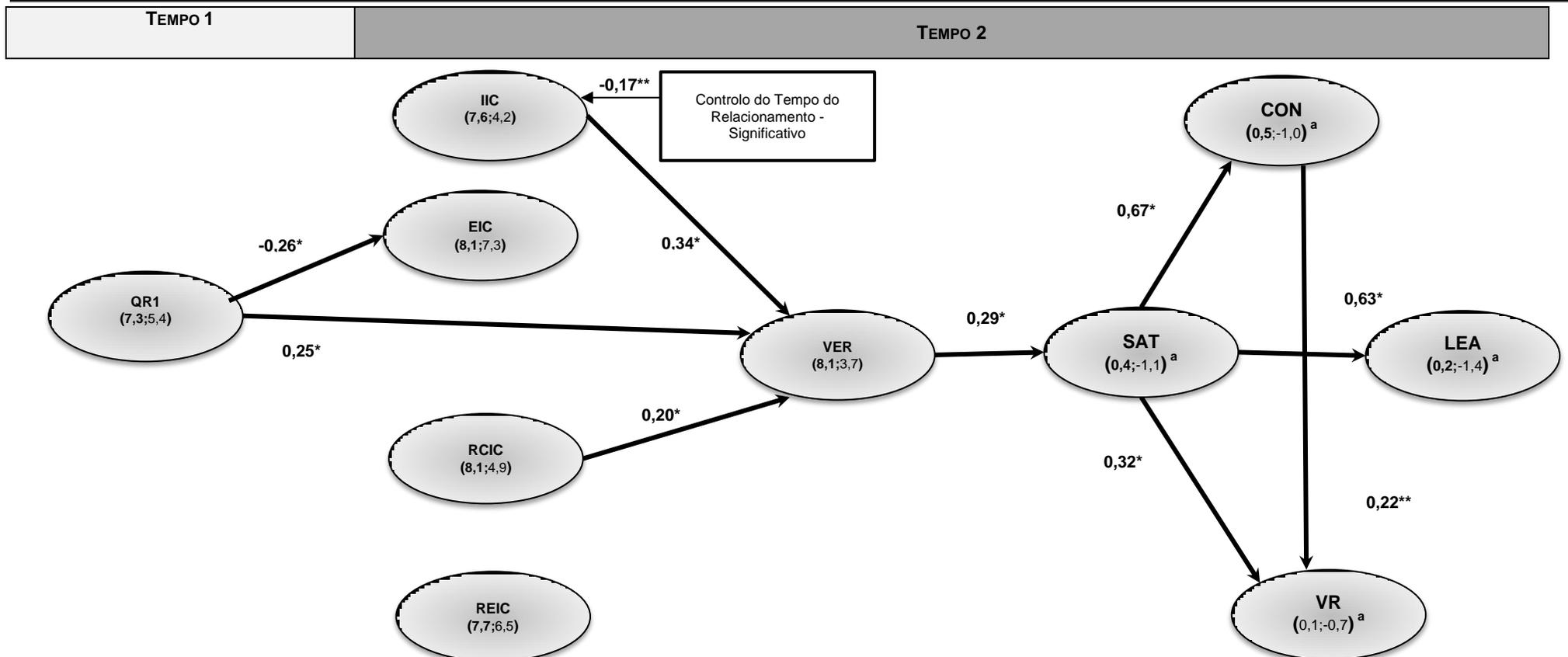
- O aumento da duração da relação Cliente-Empresa acarretará uma diminuição da média (4,2) da percepção da intensidade do incidente crítico negativo em -0,17 unidades (significância de 5%).

Este resultado poderá reforçar que a melhor solução para a empresa prestadora de serviços deve ser evitar falhas e fazer certo da primeira vez (Levesque e Macdall, 2000). Isto porque, tendo em conta a relevância do sentimento no processo de atribuição causal (Heider, 1970) de facto o aumento da duração do relacionamento cliente-empresa aumenta a probabilidade de experiências positivas na relação, mas das negativas também (Paulssen e Somerfeld, 2008), uma vez que, essa poderá se tornar mais negativa e desagradável.

Na presente análise, com base na solução plausível para o incidente crítico negativo, pode dizer-se que a previsão de longevidade e prosperidade do Equilíbrio Relacional é validada, uma vez que se estima uma variação menos negativa no estado da relação Cliente-Empresa (média de 3,7) pós incidente crítico negativo que originará no:

- Aumento em 0,29 unidades no *status* atual (-1,1) da satisfação (significância a 1%).

Figura 5.2- Efeitos Significativos e Valores Médios do Modelo Geral dos Incidentes Críticos Negativos



**Legenda:**

**Tempo 1- Avaliação da qualidade da relação Cliente-Empresa anterior a ocorrência do incidente crítico**

Variável do *status quo* do relacionamento antes da ocorrência do incidente: **QR1** – Qualidade do Relacionamento

**Tempo 2 – Avaliação da qualidade da relação Cliente-Empresa posterior a ocorrência do incidente crítico**

Variáveis relacionadas com os incidentes relacionais: **IIC** – Intensidade do Incidente Crítico; **EIC** – Estabilidade do Incidente Crítico; **RCIC** – Responsabilidade do Colaborador pelo Incidente Crítico; **REIC** - Responsabilidade da Empresa pelo Incidente Crítico; **VER** - Variação do estado do relacionamento.

Variáveis do relacionamento pós Incidente Crítico: **SAT** – Satisfação, **CON** – Confiança, **VR** – Valor Apercebido e **LEA**– Lealdade

**Nível de significância:** \* significância a 1%; \*\* significância a 5%

**Valor da Média dos construtos ( ):** valores em negrito são para modelo de Incidente Crítico Positivo e normal para modelo de Incidente Crítico Negativo. **Observação:** <sup>a</sup> valor médio referente ao score atual de cada variável computado pela diferença entre a avaliação posterior e anterior ao incidente crítico.

Em decorrência deste efeito, prevê-se que o aumento em uma unidade deste *status* atual da satisfação poderá aumentar em:

- 0,63 unidades o *status* atual (-1,4) da lealdade (significância a 1%);
- 0,67 unidades o *status* atual (-1,0) da confiança (significância a 1%);
- 0,32 unidades o *status* atual (-0,7) do valor apercebido (significância a 1%).

Já em relação à confiança, esta não influenciará a lealdade. Contudo, estima-se que o aumento numa unidade da confiança aumentará em:

- 0,22 unidades o *status* atual (-0,7) do valor apercebido (significância a 1%).

Estes resultados ressaltam a relevância do uso da amostra longitudinal na presente pesquisa para a modelação do processo de atribuição causal dos incidentes críticos positivos e negativos, e, de seus respectivos efeitos na qualidade da relação Cliente-Empresa em momento posterior à sua ocorrência, o que traz uma mais valia para a Gestão do Relacionamento para melhor compreensão da criação e implementação de estratégias inteligentes por parte das empresas prestadoras de serviços.

Sobre a formação da lealdade, é relevante referir que, os resultados do presente estudo diferem do modelo de Agustin e Singh (2005). Especificamente, no presente estudo, a lealdade é influenciada somente pela satisfação em momento pós-incidente crítico negativo e positivo, sendo que apenas em consequência do incidente crítico positivo a confiança influencia também a lealdade. O valor apercebido não mostrou ser significativo para a formação da lealdade em nenhum dos modelos estimados para os incidentes críticos. Opostamente, no estudo de Agustin e Singh (2005), somente a confiança e valor apercebido têm efeito direto e significativo na lealdade, tanto para o setor do retalho, quanto das companhias aéreas. Estas diferenças poderão ser explicadas pelas conclusões de Rundle-Thiele e Bennett (2001) que afirmam existir diferenças entre setores na formação da lealdade devido às especificidades dos serviços.

Após a análise do processo de atribuição causal dos incidentes críticos positivos e negativos é importante analisar as possíveis diferenças ou semelhanças em situações adversas da qualidade do Equilíbrio Relacional. O objetivo desta análise é

compreender os comportamentos dos consumidores em situações adversas, equilíbrio e desequilíbrio, e validar a relação sistemática e ordenada da causalidade do acontecimento, com base no princípio de equilíbrio (Heider, 1970). Assim, nas próximas secções interpretam-se os resultados da estimação dos modelos das subamostras de equilíbrio e desequilíbrio para os incidentes críticos positivos e negativos.

### **5.5.2 Modelo de Equilíbrio e Desequilíbrio dos Incidentes Críticos Positivos**

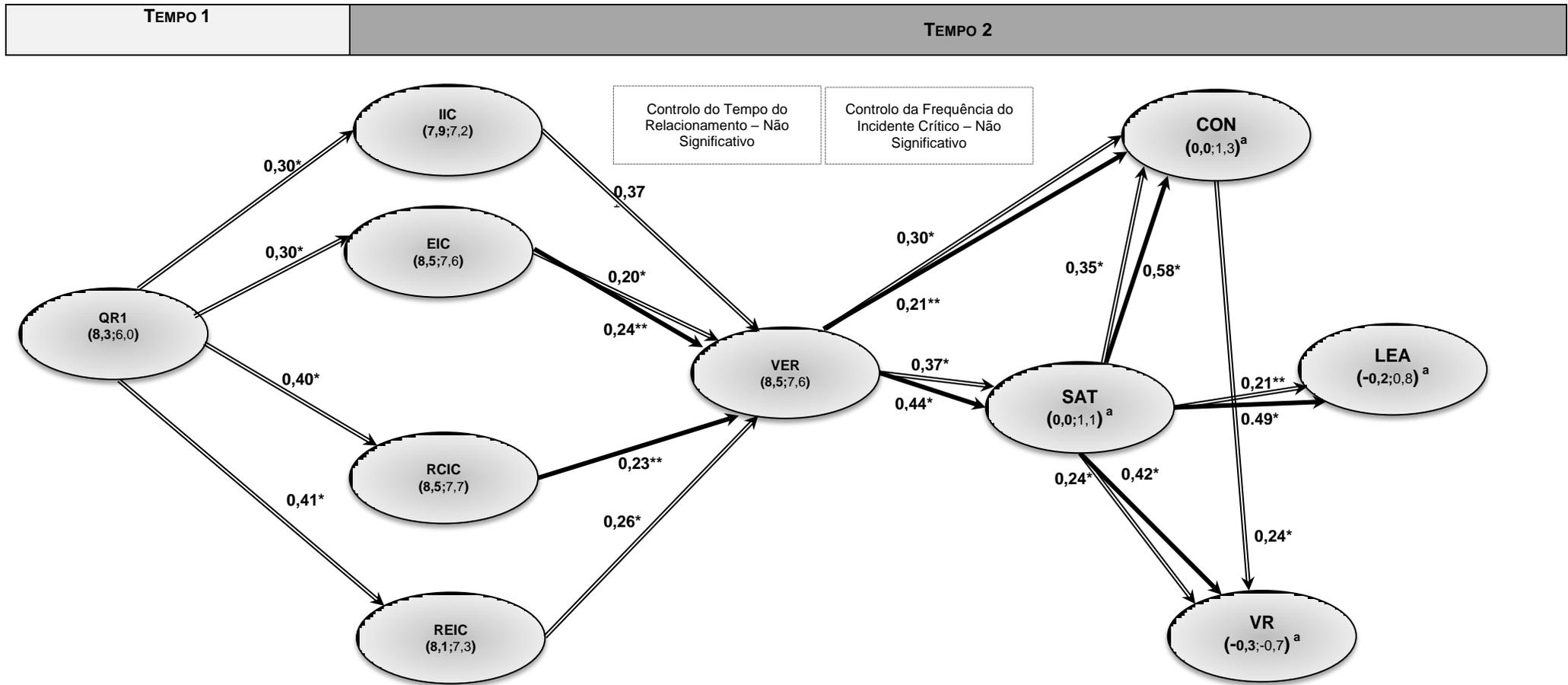
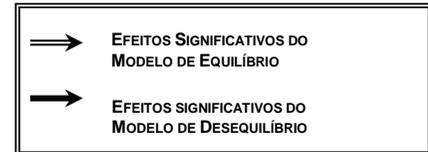
O modelo de equilíbrio dos incidentes críticos positivos representa a amostra onde os respondentes avaliaram a qualidade anterior da relação Cliente-Empresa acima da média (8,3) e o modelo de desequilíbrio amostra onde a avaliação é abaixo da média (6,0), tendo como base de comparação a média do modelo geral (7,3). A Figura 5.3 apresenta os efeitos significativos destas situações de equilíbrio e desequilíbrio dos incidentes críticos positivos.

Especificadamente, observa-se que, na situação de desequilíbrio em que os consumidores de serviços avaliaram a qualidade anterior da relação Cliente-Empresa de forma mais negativa, nem mesmo a previsão de aumento desta qualidade relacional prevê atribuições de causalidade mais benéficas para o incidente crítico positivo. Este resultado parece reforçar a importância da longevidade e prosperidade do Equilíbrio Relacional passado no momento presente da relação Cliente-Empresa.

Já as estimativas do modelo de equilíbrio ilustram o Equilíbrio Relacional baseado no desempenho de excelência e inovação do fornecedor de serviços (incidente crítico benevolente e positivo) onde essa situação é retratada pela avaliação da qualidade anterior da relação Cliente-Empresa ser avaliada de forma mais positiva, estimou-se que o aumento no valor médio (8,3) da qualidade anterior da relação Cliente-Empresa em uma unidade aumentará a avaliação do processo de atribuição causal do incidente crítico positivo de forma mais benéfica. A saber:

- Em 0,30 unidades na média (7,9) da percepção da intensidade do incidente crítico positivo (significância a 1%);
- Em 0,30 unidades na média (8,5) da atribuição de estabilidade ao incidente crítico positivo (significância a 1%);
- Em 0,40 unidades na média (8,5) da atribuição de responsabilidade do colaborador ocorrência do incidente crítico positivo (significância a 1%);

Figura 5.3 - Efeitos Significativos e Valores Médios dos Modelos de Equilíbrio e Desequilíbrio dos ICPs



**Legenda:**

**Tempo 1 - Avaliação da qualidade da relação Cliente-Empresa anterior a ocorrência do incidente crítico**  
 Variável do *status quo* do relacionamento antes da ocorrência do incidente: **QR1** – Qualidade do Relacionamento

**Tempo 2 – Avaliação da qualidade da relação Cliente-Empresa posterior a ocorrência do incidente crítico**  
 Variáveis relacionadas com os incidentes relacionais: **IIC** – Intensidade do Incidente Crítico; **EIC** – Estabilidade do Incidente Crítico  
**RCIC** – Responsabilidade do Colaborador pelo Incidente Crítico; **REIC** - Responsabilidade da Empresa pelo Incidente Crítico; **VER** - Variação do estado do relacionamento  
 Variáveis que representam o *score* atual de cada variável do relacionamento pós Incidente Crítico: **SAT** – Satisfação, **CON** – Confiança, **VR** – Valor Apercebido e **LEA**– Lealdade  
**Nível de significância:** \* significância a 1%; \*\* significância a 5%  
**Valor da Média dos construtos ( ):** valores em negrito são para modelo de Incidente Crítico Positivo e normal para modelo de Incidente Crítico Negativo.  
**Observação:** <sup>a</sup> valor médio referente ao *score* atual de cada variável computado pela diferença entre a avaliação posterior e anterior ao incidente crítico.

- Em 0,41 unidades na média (8,1) da atribuição de responsabilidade da empresa pela ocorrência do incidente crítico positivo (significância a 1%).

Em consonância com a relação sistemática do processo de atribuição causal apresentada no modelo geral, todos os construtos deste processo estimados no modelo de equilíbrio têm efeitos positivos e significativos na mudança do estado da relação Cliente-Empresa decorrente do impacto do incidente crítico positivo, sendo a única exceção a responsabilidade do colaborador, que não influenciará significativamente esta variação. Sendo que essa relação é significativa no modelo de desequilíbrio. Logo, estima-se que:

- No modelo de equilíbrio, o aumento em uma unidade da média (7,9) da percepção da intensidade do incidente crítico positivo aumentará em 0,37 unidades a média (8,5) da mudança do estado da qualidade da relação Cliente-Empresa (significância a 1%).
- No modelo de equilíbrio, o aumento em uma unidade da média (8,5) da atribuição de estabilidade do incidente crítico positivo aumentará em 0,20 unidades a média (8,5) da mudança do estado da qualidade da relação Cliente-Empresa (significância a 1%). No modelo de desequilíbrio o aumento de uma unidade da média (7,6) da atribuição de estabilidade aumentará em 0,24 unidades a média (7,6) da mudança do estado da qualidade da relação Cliente-Empresa (significância a 5%).
- No modelo de desequilíbrio, o aumento em uma unidade da média (7,7) da atribuição de responsabilidade ao colaborador pelo incidente crítico positivo aumentará em 0,23 unidades a média (7,6) da mudança do estado da qualidade da relação Cliente-Empresa (significância a 5%).
- No modelo de equilíbrio, o aumento em uma unidade da média (8,1) da atribuição de responsabilidade à empresa pelo incidente crítico positivo aumentará em 0,26 unidades a média (8,5) da mudança do estado da qualidade da relação Cliente-Empresa (significância a 1%).

Tendo em conta, o facto da qualidade anterior da relação Cliente-Empresa ser mais negativa no modelo de desequilíbrio, estes resultados poderão explicar o reequilíbrio da relação Cliente-Empresa pelos dois princípios que poderão atenuar essa

dissonância, ou seja a formação de unidade e estado de equilíbrio (Heider, 1970). Pelos resultados essa busca de harmonia da relação interpessoal é representada pelo aumento da percepção de estabilidade do incidente crítico positivo ao longo do tempo, juntamente com o aumento da percepção de responsabilidade do colaborador por este incidente crítico positivo, podendo assim melhorar o ambiente relacional. Isto porque, sentimentos de gratidão (Bolton et al., 2016) ou empatia (Machado et al., 2017) podem ser despertados no futuro com base no tratamento benevolente e positivo oferecido pelo colaborador.

Nesta perspectiva, este resultado pode implicar que o processo de atribuição causal mais benéfico tem como objetivo manter a longevidade e prosperidade do Equilíbrio Relacional em todas as situações da prestação de serviços. O que estende aos resultados apresentados tanto para o modelo de equilíbrio e de desequilíbrio.

Esta conclusão é corroborada pelo facto da variação positiva no estado da relação Cliente-Empresa se configurar como um importante motor para o aumento da satisfação e confiança tanto em situação de equilíbrio quanto de desequilíbrio. Assim, prevê-se que o aumento numa unidade na média do construto desta variação positiva no estado do Equilíbrio Relacional implicará no aumento:

- Do *status* atual (0,0) da satisfação em 0,37 unidades (significância a 1%) no modelo de equilíbrio. No modelo de desequilíbrio, o *status* atual (1,1) da satisfação aumentará em 0,44 unidades (significância a 1%) com o aumento em uma unidade da média (7,6) da variação no estado da qualidade da relação Cliente-Empresa.
- Do *status* atual (0,0) da confiança em 0,30 unidades (significância a 1%) no modelo de equilíbrio. No modelo de desequilíbrio o *status* atual (1,3) da confiança aumentará em 0,21 unidades (significância a 1%) com o aumento numa unidade da média (7,6) da variação no estado da qualidade da relação Cliente-Empresa.

Adicionalmente, verifica-se que a satisfação tem efeitos significativos nas demais variáveis do relacionamento no modelo de equilíbrio e no de desequilíbrio, como previsto nesta investigação, onde se estima que o aumento em uma unidade no *status* atual da satisfação, pós incidente crítico positivo, decorrerá no aumento em:

- 0,21 unidades no *status* atual (-0,2) da lealdade (significância a 5%) no modelo de equilíbrio e, no modelo de desequilíbrio, o *status* atual (0,8) da lealdade aumentará em 0,49 unidades (significância a 1%);

- 0,35 unidades no *status* atual (0,0) da confiança (significância a 1%) no modelo de equilíbrio. No modelo de desequilíbrio, o *status* atual (1,3) da confiança aumentará em 0,58 unidades (significância a 1%).
- 0,24 unidades no *status* atual (-0,3) do valor apercebido (significância a 1%) no modelo de equilíbrio. No modelo de desequilíbrio, o *status* atual (-0,7) do valor apercebido aumentará em de 0,42 (significância a 1%);).

No entanto, a relação causal entre a confiança e a lealdade não apresentou significância em nenhum dos modelos. Contrariamente, a sua relação causal com o valor apercebido foi significativa na situação de equilíbrio. A saber:

- O aumento de uma unidade no *status* atual (0,0) da confiança, no modelo de equilíbrio, aumentará em 0,24 unidades o *status* atual (-0,3) do valor apercebido (significância a 1%).

Por fim, é relevante realçar que relativamente aos *scores* do *status* atual da lealdade e valor apercebido os consumidores de serviços avaliaram, em média, estas variáveis de forma mais negativa no modelo de equilíbrio do que no modelo de desequilíbrio.

### **5.5.3 Modelo de Equilíbrio e Desequilíbrio dos Incidentes Críticos Negativos**

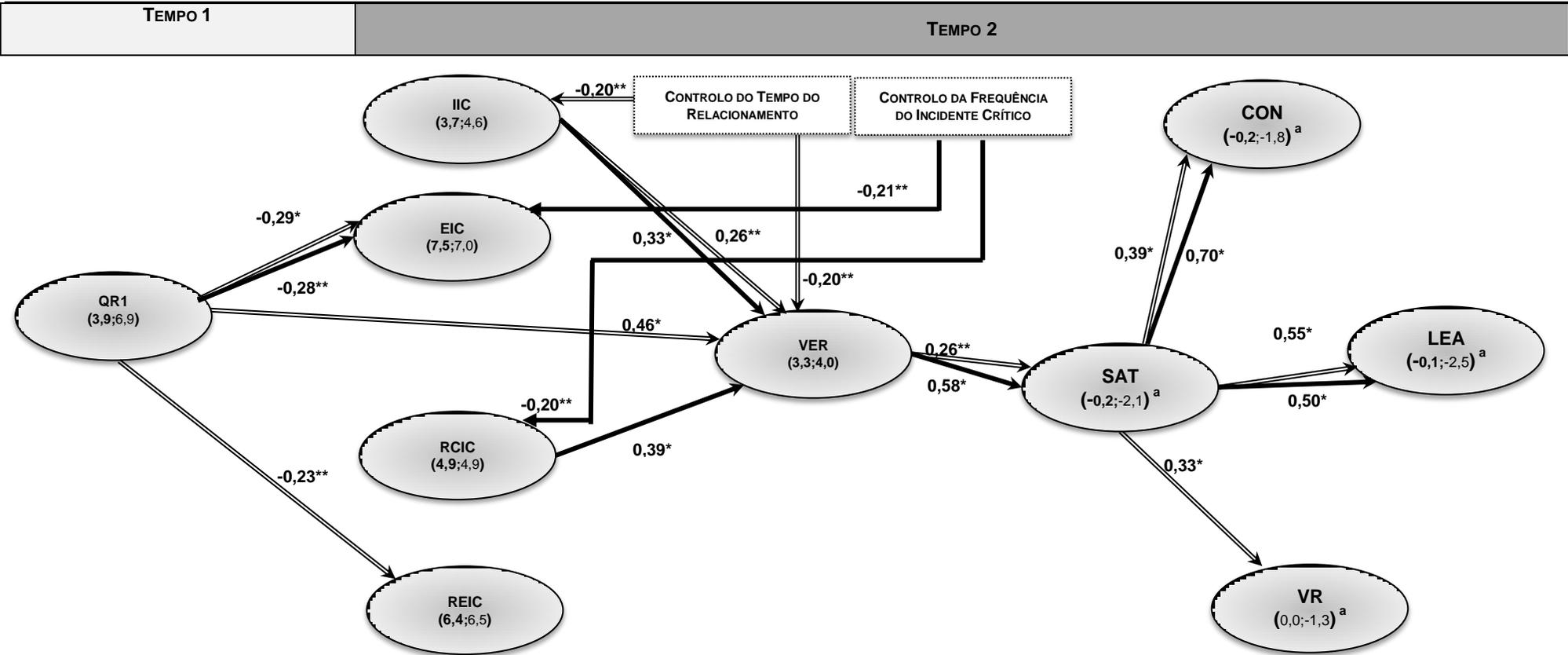
Ao analisar os incidentes críticos negativos (Figura 5.4), tendo em conta a média do modelo geral (5,4), no modelo de equilíbrio a avaliação da qualidade anterior da relação Cliente-Empresa está abaixo desta média (3,9) e no modelo de desequilíbrio o valor médio está acima (6,9).

Pela Figura 5.4 pode observar-se que os efeitos diretos estimados do aumento da qualidade relacional passada são benéficos ao processo de atribuição causal, como já verificado no modelo geral dos incidentes críticos negativos. No contexto entre os modelos de equilíbrio e desequilíbrio o comportamento dos consumidores de serviços apresentou semelhanças, onde se estima que o aumento de uma unidade na qualidade anterior da relação Cliente-Empresa:

- Diminuirá a média (7,5) da perceção de estabilidade do incidente crítico negativo em -0,29 unidades no modelo de equilíbrio (significância de 1%). No modelo de desequilíbrio, a média (7,0) da perceção de estabilidade do incidente crítico negativo diminuirá em -0,28 unidades (significância a 1%);



Figura 5.4 - Efeitos do Modelo de Equilíbrio e Desequilíbrio dos Incidentes Críticos Negativos



**Legenda:**  
**Tempo 1- Avaliação da qualidade da relação Cliente-Empresa anterior a ocorrência do incidente crítico**  
 Variável do *status quo* do relacionamento antes da ocorrência do incidente: **QR1** – Qualidade do Relacionamento  
**Tempo 2 – Avaliação da qualidade da relação Cliente-Empresa posterior a ocorrência do incidente crítico**  
 Variáveis relacionadas com os incidentes relacionais: **IIC** – Intensidade do Incidente Crítico; **EIC** – Estabilidade do Incidente Crítico  
**RCIC** – Responsabilidade do Colaborador pelo Incidente Crítico; **REIC** - Responsabilidade da Empresa pelo Incidente Crítico; **VER** - Variação do estado do relacionamento  
 Variáveis que representam o *score* atual de cada variável do relacionamento pós Incidente Crítico: **SAT** – Satisfação, **CON** – Confiança, **VR** – Valor Apercebido e **LEA**– Lealdade  
**Nível de significância:** \* significância a 1%; \*\* significância a 5%  
**Valor da Média dos construtos ( ):** valores em negrito são para modelo de Incidente Crítico Positivo e normal para modelo de Incidente Crítico Negativo.  
**Observação:** <sup>a</sup> valor médio referente ao *score* atual de cada variável computado pela diferença entre a avaliação posterior e anterior ao incidente crítico.

- Diminuirá a média (6,4) da atribuição da responsabilidade à empresa pela ocorrência do incidente crítico negativo em -0,23 unidades (significância a 5%) no modelo de equilíbrio.
- Aumentará a média (3,3) da variação do estado da qualidade da relação Cliente-Empresa em 0,46 unidades (significância a 1%) no modelo de equilíbrio.

Assim, mais uma vez, a ordem da atribuição causal dos acontecimentos pelo senso comum e os seus conceitos subjacentes propostos por Heider (1970) é confirmada nestes modelos através da atribuição inversa (Vidal, 2012) com base no aumento da significação afetiva ambiental acumulada.

Pormenorizando, pela avaliação média feita pelos consumidores de serviços, estes concordam com a estabilidade futura do incidente crítico negativo, ou melhor a solução plausível deste, na prestação de serviços, tanto em situação equilíbrio quanto desequilíbrio. Pode ainda dizer-se que em média, em situação de equilíbrio, onde a qualidade anterior da relação Cliente-Empresa é avaliada de forma mais negativa, estes consumidores responsabilizam a empresa pela ocorrência do incidente crítico negativo. No entanto, com o aumento da qualidade anterior da relação Cliente-Empresa a responsabilização será menor. Sendo que, esta conclusão é consistente com os resultados de Vidal (2012).

Foi também validado nos modelos o efeito significativo no processo de atribuição causal das variáveis de controlo, nomeadamente, a duração da relação Cliente-Empresa e a frequência do incidente crítico negativo. O efeito de controlo foi significativo, o que não se verificou nos resultados do estudo de Vidal (2012). Assim, pelas estimativas no modelo de equilíbrio e desequilíbrio da presente investigação prevê-se:

- No modelo de equilíbrio o aumento em uma unidade do tempo de duração da relação Cliente-Empresa diminuirá em -0,20 unidades a avaliação média da intensidade do incidente crítico negativo (3,7) e também em mesmo valor de efeito diminuirá a variação da média (3,3) da mudança no estado da relação Cliente-Empresa (significância de 5%).

- No modelo de desequilíbrio, o aumento em uma unidade do tempo de duração da relação Cliente-Empresa diminuirá em -0,20 a média (4,9) da atribuição de responsabilidade ao colaborador (significância de 5%).
- Também no modelo de desequilíbrio, o aumento em uma unidade da frequência do incidente crítico negativo na prestação de serviços diminuirá em -0,21 unidades a variação média (4,6) da percepção de estabilidade futura do incidente crítico negativo (significância 5%).

De facto, estes resultados podem ser justificados na prática pelos benéficos mútuos dos relacionamentos a longo prazo, percebidos pela empresa, mas também pelos clientes, o que leva a que estes, clientes, valorizem a manutenção do relacionamento e avaliem a sua satisfação acumulada com o fornecedor de serviços e, não, pela sua satisfação em situações pontuais (Zeithaml e Bitner, 2003), como exemplo, na ocorrência de incidente crítico negativo. Pode ainda concluir-se, que os clientes numa visão a longo prazo, com base no aumento da frequência dos incidentes críticos negativos com solução plausível, poderá diminuir a percepção de recorrência do incidente crítico negativo, uma vez que, com o aumento do tempo de relacionamento o cliente tende a diminuir a sua atribuição ao pessoal da linha de frente, o que poderá consubstanciar numa atribuição causal do incidente crítico negativo à causas mais externas.

Contrariamente, estima-se que o aumento da percepção da intensidade da solução plausível do incidente crítico negativo e a atribuição de responsabilidade ao colaborador trará uma variação mais positiva do estado da qualidade da relação Cliente-Empresa. Especificamente:

- No modelo de equilíbrio o aumento da percepção da intensidade do incidente crítico aumentará a variação do estado da qualidade da relação Cliente-Empresa (3,3) em 0,26 unidades (significância de 1%). Já no modelo de desequilíbrio o aumento da percepção da intensidade do incidente crítico negativo aumentará a média (4,0) da variação do estado da qualidade da relação Cliente-Empresa em 0,33 unidades e o aumento da responsabilidade do colaborador, neste modelo de desequilíbrio, aumentará em 0,39 unidades (significância de 1%) a média da variação do estado da qualidade da relação Cliente-Empresa.

Sucessivamente, no modelo de equilíbrio e desequilíbrio, prevê-se que o aumento de uma unidade desta variação do estado da relação Cliente-Empresa poderá acarretar em efeitos mais benéficos do comportamento dos consumidores de serviços, tais como:

- No aumento do *status* atual (-0,2) da satisfação em 0,26 unidades (significância de 1%) no modelo de equilíbrio e, no modelo de desequilíbrio, o aumento do *status* atual (-2,1) da satisfação aumentará em 0,58 unidades no modelo de desequilíbrio (significância de 1%).

Esta previsão de aumento da satisfação poderá implicar o reposicionamento menos negativo das demais variáveis do relacionamento. Especificamente, estima-se que o aumento de uma unidade no *status* atual da satisfação, pós-solução plausível do incidente crítico negativo, aumentará:

- O *status* atual (-0,1) da lealdade em 0,55 unidades (significância a 1%) no modelo de equilíbrio e, no modelo de desequilíbrio, o *status* atual (-2,5) da lealdade aumentará em 0,50 unidades (significância a 1%);
- O *status* atual (-0,2) da confiança em 0,39 unidades (significância a 1%) no modelo de equilíbrio e, no modelo de desequilíbrio, o *status* atual (-1,8) confiança aumentará em 0,70 unidades (significância a 1%);
- O *status* atual (0,0) do valor percebido em 0,33 unidades (significância a 1%) no modelo de equilíbrio.

De forma que, por meio da modelação do processo de atribuição causal destes acontecimentos negativos com base na análise de sua solução plausível ao cliente, prevê-se que quanto mais se aumenta o Equilíbrio Relacional passado, menos severa será a percepção do consumidor de serviços sobre a significação afetiva desta solução plausível do incidente crítico negativo, da sua fonte causal e, conseqüentemente, da direção da mudança no ambiente relacional e das suas decisões futuras. Designadamente, a variação do estado da relação Cliente-Empresa mais positiva tem efeito na satisfação que representa o ser feliz com o relacionamento (Oliver, 1999).

Os resultados vão de encontro às teorias para a Gestão do Relacionamento, tais como os estudos de Edvardsson (1998), que afirma que o tratamento adequado de um incidente crítico negativo pode constituir-se numa oportunidade para a empresa mostrar o seu valor, uma vez que a sobrevivência das empresas depende da qualidade deste relacionamento com o cliente (Bretzke, 2000).

#### **5.5.4 Discussão e Propostas para a Gestão de Marketing**

O desenvolvimento deste estudo com uma amostra longitudinal, permite avaliar as diferenças do efeito da qualidade anterior da relação Cliente-Empresa no processo de atribuição causal e na mudança deste estado em momento posterior, tanto para incidentes críticos positivos quanto negativos, o que responde a um dos objetivos principais desta investigação: modelar o processo de atribuição causal dos incidentes críticos positivos e negativos. Em consequência, também o objetivo de quantificar os efeitos do processo de atribuição causal na qualidade da relação Cliente-Empresa foi atingido.

Como resultado da análise dos modelos testados, valida-se o postulado de que a qualidade anterior da relação Cliente-Empresa tem efeito idiossincrático no comportamento do consumidor de serviços, no momento da avaliação da causalidade dos incidentes críticos, como previsto nas hipóteses H1. Sendo este efeito idiossincrático também identificado nas consequências do processo de atribuição causal. Ou seja verificaram-se diferenças entre o comportamento dos consumidores de serviços com base nos efeitos estimados para os incidentes críticos positivos e negativos e, conjuntamente, nas situações de equilíbrio e desequilíbrio correspondente a cada tipo de incidente crítico.

Em resumo, apresentam-se na Tabela 5.9 os resultados validados nos diferentes modelos de incidentes críticos positivos e negativos. A análise da Tabela permite perceber os efeitos da qualidade anterior do relacionamento no processo de atribuição causal daqueles incidentes e no Equilíbrio Relacional Ciente-Empresa em todas as situações estudadas.

Com base nos resultados apurados, pode concluir-se que a satisfação, confiança, valor apercebido e lealdade são base para a avaliação e manutenção da qualidade da relação Cliente-Empresa ao longo do tempo, tanto na ocorrência de incidentes críticos positivos como negativos, independentemente, da situação de equilíbrio ou desequilíbrio do ambiente relacional, que o incidente crítico possa ocasionar derivado da avaliação do estado da qualidade anterior da relação Cliente-Empresa.

**Tabela 5.9 - Resultados do Estudo Longitudinal da Relação Cliente-Empresa**

RESULTADOS DO ESTUDO LONGITUDINAL DA RELAÇÃO CLIENTE-EMPRESA			
TIPO IC	MOMENTO ANTERIOR À OCORRÊNCIA DO IC	MOMENTO POSTERIOR À OCORRÊNCIA DO IC	
		COMPORTAMENTO DOS CONSUMIDORES DE SERVIÇOS (VALORES MÉDIOS)	MODELAÇÃO DOS EFEITOS DOS INCIDENTES CRÍTICOS NA LEALDADE PREVISÃO DE NOVOS COMPORTAMENTOS DOS CONSUMIDORES DE SERVIÇOS
<b>INCIDENTE CRÍTICO POSITIVO</b>			
MODELO GERAL	Avaliação positiva da qualidade anterior do relacionamento	<p><b>Qualidade Anterior da Relação Cliente-Empresa</b>  <b>Processo de atribuição causal:</b>                      Classificação positiva e agradável da intensidade do ICP;                      Percepção de ocorrência futura;                      Atribuição de responsabilidade ao Colaborador e à Empresa pelo ICP  <b>Variação do estado QRCE:</b> Impacto positivo do ICP  <b>Status das variáveis do Relacionamento:</b> positivo para a satisfação, confiança, valor percebido e lealdade.</p>	<p><b>Aumento da avaliação positiva da qualidade anterior da RCE:</b>                      Processo de atribuição causal mais benéfico ao equilíbrio da QRCE.                      Variação positiva na qualidade da relação Cliente-Empresa  <b>Melhoria no processo de atribuição causal do ICP:</b>                      Aumento positivo na variação do estado da QRCE pós ICP                      Atualização da satisfação por via da variação no estado da QRCE                      Atualização da lealdade e valor percebido por via da satisfação e da confiança.</p>
MODELO DE EQUILÍBRIO	Avaliação mais positiva da qualidade anterior do relacionamento	<p><b>Processo de atribuição causal:</b>                      Classificação positiva e agradável da intensidade do ICP;                      Percepção de ocorrência futura;                      Atribuição de responsabilidade ao Colaborador e à Empresa pelo ICP  <b>Variação do estado QRCE:</b> Impacto positivo do ICP  <b>Status atual das variáveis do Relacionamento:</b> nulo para a satisfação e confiança                      Negativo para o valor percebido e lealdade</p>	<p><b>Aumento da avaliação positiva da qualidade anterior da RCE:</b>                      Processo de atribuição causal mais benéfico ao equilíbrio da QRCE.  <b>Melhoria do processo de atribuição causal do ICP:</b>                      Aumento positivo na variação do estado da QRCE pós ICP                      Atualização da satisfação e confiança por via da variação do estado da QRCE                      Atualização da lealdade por via do aumento da satisfação</p>
MODELO DE DESEQUILÍBRIO	Avaliação menos positiva da qualidade anterior do relacionamento	<p><b>Processo de atribuição causal:</b>                      Classificação negativa e desagradável da intensidade do ICP                      Percepção de ocorrência futura;                      Atribuição de responsabilidade ao Colaborador e à Empresa pelo ICP.  <b>Variação do estado QRCE:</b> Impacto positivo do ICP  <b>Status atual das variáveis do Relacionamento:</b> positivo para a satisfação, confiança, valor percebido e lealdade.</p>	<p><b>Melhoria do processo de atribuição causal do ICP:</b>                      Maior percepção de estabilidade do ICP e da responsabilidade do colaborador e da empresa ocasionará variação do estado da QRCE mais positiva após o ICP                      Atualização da satisfação e confiança por via da variação do estado da QRCE                      Atualização da lealdade, confiança e valor percebido por via do aumento da satisfação</p>
<b>INCIDENTE CRÍTICO NEGATIVO</b>			
MODELO GERAL	Avaliação neutra da qualidade anterior do relacionamento	<p><b>Processo de atribuição causal:</b>                      Classificação negativa e desagradável da intensidade do ICN;                      Percepção de ocorrência futura;                      Atribuição de responsabilidade à Empresa pelo ICN e discordância da responsabilidade do Colaborador  <b>Variação do estado QRCE:</b> Impacto negativo do ICN  <b>Status atual das variáveis do Relacionamento:</b> negativo para a satisfação, confiança, valor percebido e lealdade.</p>	<p><b>Aumento da avaliação positiva da qualidade anterior da RCE:</b>                      Menor percepção de estabilidade do ICN na prestação de serviços.  <b>Melhoria no processo de atribuição causal:</b>                      Classificação da intensidade do ICN mais positiva provocará variação positiva no estado da QRCE pós ICN                      Maior responsabilidade ao Colaborador pelo ICN provocará variação positiva no estado da QRCE                      Atualização da satisfação por via da variação positiva do estado da QRCE                      Atualização da lealdade, confiança e valor percebido por via do aumento da satisfação:                      Atualização do valor percebido por via do aumento da confiança.</p>
MODELO DE EQUILÍBRIO	Avaliação mais negativa da qualidade anterior do relacionamento	<p><b>Processo de atribuição causal:</b>                      Classificação negativa e desagradável da intensidade do ICN;                      Percepção de ocorrência futura;                      Atribuição de responsabilidade à Empresa pelo ICN e discordância da responsabilidade do Colaborador  <b>Variação do estado QRCE:</b> Impacto negativo do ICN  <b>Status atual das variáveis do Relacionamento:</b> negativo para a satisfação, confiança e lealdade, nulo para o valor percebido.</p>	<p><b>Aumento da avaliação positiva da qualidade anterior da RCE:</b>                      Variação positiva na qualidade da relação Cliente-Empresa                      Menor percepção de estabilidade do ICN na prestação de serviços.                      Menor responsabilidade à Empresa pelo ICN.  <b>Melhoria no processo de atribuição causal:</b>                      Variação positiva no estado da QRCE pelo aumento da classificação de intensidade do ICN                      Atualização da satisfação por via do aumento da variação positiva do estado da QRCE                      Atualização da lealdade, confiança e valor percebido por via do aumento da satisfação</p>
MODELO DE DESEQUILÍBRIO	Avaliação mais positiva da qualidade anterior do relacionamento	<p><b>Processo de atribuição causal:</b>                      Classificação negativa e desagradável da intensidade do ICN;                      Percepção de ocorrência futura;                      Atribuição de responsabilidade à Empresa pelo ICN e discordância da responsabilidade do Colaborador  <b>Variação do estado QRCE:</b> Impacto negativo do ICN  <b>Status atual das variáveis do Relacionamento:</b> negativo para a satisfação, confiança, valor percebido e lealdade.</p>	<p><b>Aumento da avaliação positiva da qualidade anterior da RCE:</b>                      Menor percepção de estabilidade do ICN na prestação de serviços.  <b>Melhoria no processo de atribuição causal:</b>                      Variação positiva no estado da QRCE pelo aumento da classificação de intensidade do ICN e pelo aumento da responsabilidade do Colaborador pelo ICN                      Atualização da satisfação por via do aumento da variação positiva do estado da QRCE                      Atualização da lealdade e confiança por via do aumento da satisfação</p>

**Fonte:** Elaboração Própria

O efeito desta qualidade anterior da relação Cliente-Empresa, na mudança do estado da qualidade pós incidente crítico depende do tipo de incidente crítico ocorrido e, conjuntamente, do tipo de situação que este ocasiona na relação Cliente-Empresa (equilíbrio ou desequilíbrio). Assim, embora as variáveis de medida da qualidade anterior da relação Cliente-Empresa sejam as mesmas entre os modelos estimados, o seu significado poderá ser particular para a relação Cliente-Empresa (B2C).

Portanto, a análise das especificidades dos efeitos dos incidentes críticos na qualidade da relação Cliente-Empresa são fulcral para as ações de Gestão dos Relacionamentos, para prever interações que promovam a prosperidade do Equilíbrio Relacional, aqui retratado pelo estado positivo de sentimento e comportamentos no passado, presente e futuro por parte da empresa e também do cliente.

Em comparação com o modelo de Vidal (2012), que estuda relações *B2B*, o efeito da qualidade da relação foi significativo para a diminuição da percepção de estabilidade e de responsabilidade do fornecedor pelo incidente crítico negativo. Este resultado verifica-se, nesta investigação, somente no modelo de situação de equilíbrio. Já no modelo geral e de desequilíbrio a atribuição inversa foi significativa apenas na atribuição de estabilidade do incidente crítico e no impacto mais positivo da mudança no estado da qualidade da relação Cliente-Empresa, que não é retratada no modelo de Vidal (2012).

Adicionalmente, em carácter específico da presente investigação, os resultados estimados para os incidentes críticos positivos validam a previsão do efeito positivo, por meio do aumento da qualidade anterior da relação Cliente-Empresa, nas atribuições causais e reações ao incidente crítico em momento posterior à sua ocorrência. De maneira geral, os resultados reforçam o pressuposto de partida desta investigação, em que se afirma que, tanto para incidentes críticos positivos quanto negativos, que o aumento da qualidade anterior da relação Cliente-Empresa proporciona atribuições causais mais benéficas na avaliação do incidente crítico ocorrido em momento posterior.

Deve ter-se atenção que, tal como se verifica nos modelos de incidentes críticos negativos; estes efeitos são distintos no modelo geral e de situação de equilíbrio e desequilíbrio dos incidentes críticos positivos. Para exemplificar esta conclusão refere-se que somente na situação de desequilíbrio decorrente do incidente crítico positivo, a qualidade anterior da relação Cliente-Empresa não apresenta nenhum efeito significativo no processo de atribuição causal, demonstrando, mais uma vez, alguma particularidade no comportamento do consumidor de serviços

Constatou-se também que a variação positiva do estado da qualidade da relação Cliente-Empresa terá efeito positivo na satisfação do consumidor de serviços em decorrência de incidentes críticos positivos e negativos, neste último caso, com base na recuperação plausível deste incidente. Por outro lado, somente para as situações de equilíbrio e desequilíbrio do incidente crítico positivo este efeito é válido também na confiança.

A formação da lealdade apresentou semelhanças no modelo geral dos incidentes críticos positivos e negativos, mas identificaram-se também diferenças na previsão de comportamento leais para a situação de equilíbrio e de desequilíbrio e entre tipos de incidentes críticos. Uma vez que, a satisfação, se apresentou como o preditor chave da lealdade em todas as situações estudadas, mas, a confiança foi validada como antecedente da lealdade somente no modelo geral dos incidentes críticos positivos.

Este resultado difere dos estudos de Agustin e Singh (2005), em que a satisfação não teve um efeito direto e significativo na lealdade para a relação *B2C* no setor de retalho e de passagens aéreas. Assim, não se devem descurar das diferenças culturais dos clientes, uma vez que, por exemplo, a satisfação e confiança são antecedentes da lealdade no modelo do ECSI-Portugal.

É relevante referir que estas especificidades culturais e em relação aos dados amostrais recaem também na comparação dos resultados com o estudo de Vidal (2012). Para melhor ilustração destas diferenças, a Tabela 5.10 sintetiza os resultados das diferenças entre os modelos de referência e o modelo concetual da presente pesquisa.

Assim, os resultados da presente pesquisa, contribuem também para a implementação de bases estratégicas para os Gestores de Marketing baseadas nas interações Cliente-Empresa, cujo foco é que a longevidade e prosperidade do Equilíbrio Relacional possa trazer melhores resultados diários e anuais nas avaliações de seus clientes, essencialmente, na satisfação e lealdade do seu Equilíbrio Relacional com toda empresa.

**Tabela 5.10 - Comparação entre o Modelo Concetual e de Referencial Teórico**

MODELO DE REFERÊNCIA	AMOSTRA	RELAÇÕES CAUSAIS ESTIMADAS NA PRESENTE PESQUISA		EFEITOS SIGNIFICATIVOS**							
				MODELO TEÓRICO	MODELO CONCETUAL PROPOSTO						
					ICP			ICN			
					G	E	D	G	E	D	
Vidal (2012)	Transversal de Distribuidores da indústria de automóveis	Antecedente do Processo de Atribuição Causal	QR1 -> IIC		X	X					
			QR1 -> EIC	X	X	X		X	X	X	
			QR1 -> RCIC		X	X					
			QR1 -> REIC	X	X	X			X		
			QR1 -> VER		X			X	X		
		Efeito da mudança no estado da qualidade Relacional	IIC -> VER	Não inclui*	X	X			X	X	X
			EIC -> VER	Não inclui	X	X	X				
			RCIC -> VER	Não inclui	X		X	X		X	
			REIC -> VER	Não inclui	X	X					
		Efeito da variação do estado da QRCE	VER -> SAT	Não inclui	X	X	X	X	X	X	
			VER -> CON	Não inclui		X	X				
			VER -> VR	Não inclui							
			VER -> LEA	Não inclui							
		Controlo da duração da RCE	DUR -> IIC						X	X	
			DUR -> EIC								
			DUR -> RCIC							X	
			DUR -> REIC								
			DUR -> VER						X		
		Controlo da frequência do IC	FREQ -> IIC	Não inclui							
			FREQ -> EIC	Não inclui						X	
FREQ -> RCIC	Não inclui										
FREQ -> REIC	Não inclui										
Agustin e Singh (2005)	Transversal de Clientes do varejo vestuário e viagens aéreas	Formação da lealdade	SAT -> LEA		X	X	X	X	X	X	
			SAT -> CON		X	X	X	X	X	X	
			SAT -> VR		X	X	X	X	X		
			CON -> LEA		X						
			CON -> VR		X	X		X			
			VR -> LEA								

**Observação:** \* A relação não está incluída no modelo de referência; \*\* X Relações com efeito significativo

**Fonte:** Elaboração Própria

Não obstante, visando a formação da lealdade, os resultados aqui apresentados servem também para avaliar alguns efeitos que não são previstos no modelo do ECSI-Portugal. Assim, em seguida apresentam-se as diferenças significativas do modelo resultante da presente pesquisa em relação ao modelo ECSI-Portugal, mas que de algum modo estas diferenças se complementaram entre os modelos. A saber:

- O modelo concetual proposto apresenta a qualidade anterior da relação Cliente-Empresa como antecedente positivo e significativo do processo de atribuição causal, que acarretará na avaliação mais positiva dos incidentes críticos e do estado da qualidade da relação Cliente-Empresa, em momento posterior. Consequentemente, poderá ser um antecedente indireto da lealdade. O modelo ECSI-Portugal não apresenta este construto.
- No modelo concetual proposto a variação positiva do estado da qualidade da relação Cliente-Empresa posterior ao incidente crítico tem como antecedente positivo e significativo também a interpretação da intensidade do incidente crítico, a percepção da sua estabilidade futura na prestação de serviços e a atribuição de responsabilidade ao colaborador e à empresa pela ocorrência do incidente crítico, sendo que estes têm efeito indireto na lealdade por meio da satisfação. O modelo ECSI-Portugal não apresenta este construto.
- No modelo do ECSI-Portugal a imagem, expectativas, qualidade percebida e valor apercebido são antecedentes da satisfação. No modelo concetual proposto somente a variação no estado da qualidade da relação Cliente-Empresa, decorrente do impacto do incidente crítico, é considerada antecedente direto da satisfação pós incidente crítico em todos os modelos estimados;
- No modelo do ECSI-Portugal os consequentes da satisfação são a lealdade, confiança e reclamação. Já no modelo concetual proposto, para além da satisfação e da confiança, o valor apercebido também é um conseqüente da satisfação, mas este não apresentou efeitos significativos na lealdade. No entanto, é relevante para a prosperidade do Equilíbrio Relacional a percepção de valor dos benefícios do ambiente relacional

equilibrado, influenciado pelo aumento da confiança no fornecedor de serviços;

- No modelo conceitual proposto a satisfação e confiança têm efeitos diretos e significativos no valor apercebido. No modelo do ECSI-Portugal o valor apercebido tem efeito direto na satisfação;
- O modelo conceitual proposto foi estimado para situações de equilíbrio e desequilíbrio provenientes da amostra geral estimada, que proporcionou novas compreensões sobre os comportamentos dos consumidores de serviços em situações adversas. O modelo do ECSI-Portugal não considera os efeitos dos incidentes críticos, conseqüentemente, não avalia as diversidades de situações relacionais decorrentes destes acontecimentos.
- O modelo conceitual proposto apresenta um efeito significativo do tempo da duração da relação Cliente-Empresa e frequência do incidente crítico nas interações da prestação de serviços, o que não é previsto no modelo ECSI-Portugal.

De maneira geral, pode concluir-se que o ECSI-Portugal tem uma perspectiva anual mais abrangente da satisfação, de forma a fazer uma avaliação mais substancial, que vai ao encontro das exigências do consumidor na prestação dos serviços. Por outro lado, o modelo conceitual proposto pode ser utilizado estrategicamente no diagnóstico para ações diárias em relação às situações pontuais da qualidade da relação Cliente-Empresa, por retratar de forma ampla e eficaz as respostas dos consumidores de serviços aquando da ocorrência de incidentes críticos positivos e negativos.

Em conformidade, tendo em conta, que a satisfação é a base da lealdade, mas por si só não garante a lealdade (Oliver, 1999) e do ponto de vista da melhoria contínua da qualidade da relação Cliente-Empresa, a medição dos efeitos dos incidentes críticos na prestação de serviços permite identificar oportunidades, estabelecer diretrizes e/ou definir ações a serem implementadas (Albrecht, 1993), que poderão garantir variações mais positivas no estado da qualidade da relação Cliente-Empresa, que esta associada também com a qualidade dos serviços prestados.

Assim, as diretrizes propostas nesta investigação trarão melhorias diretas na lealdade por meio da satisfação e confiança e/ou, de forma indireta, por meio da melhoria do valor apercebido da relação Cliente-Empresa e melhoria da qualidade desta relação ao longo do tempo.

De facto, o desempenho de excelência e inovação, por meio do incidente crítico, positivo e benevolente e soluções plausíveis dos problemas, poderão potencializar a visão de benefícios pela manutenção do Equilíbrio Relacional entre Cliente-Empresa. Uma vez que, os incidentes críticos se tornaram parte integrante da prestação de serviços na era pós-industrial (Froeming, 2001). Logo, o desempenho de excelência e inovação proposto por meio de incidentes críticos ou pela sua resolução consubstancia-se em *“algo que pela sua importância pode influenciar de modo decisivo a satisfação do cliente, tanto positivamente, quanto negativamente (...)”* (Vilares e Coelho, 2011, p. 90).

Podemos concluir que a abordagem do Marketing de Equilíbrio Relacional através da Técnica de Incidentes Críticos, se caracteriza como a melhor forma de avaliação destes incidentes críticos e como um meio eficaz para obter uma descrição detalhada do processo, do porquê das falhas nos serviços e, subsequentemente, de compreender as formas de recuperação satisfatórias e insatisfatórias (Serrano, 2009; Zeithaml e Bitner, 2003; Gronroos, 2003).

A Figura 5.5 resume as estratégias propostas no presente estudo e a sua conformidade com o modelo do ECSI-Portugal, que inclui construto da qualidade dos serviços. Sendo que, na presente pesquisa, é considerado o desempenho de excelência e inovação da prestação de serviços como base do Equilíbrio Relacional entre Cliente-Empresa, onde este desempenho poderá consubstanciar numa proposta diária, mensal e anual a ser empregue nas empresas prestadoras de serviços.

Isto porque, o Equilíbrio Relacional implica que a gestão das experiências Cliente-Empresa tenha como resultado a criação de experiências notáveis e transformadoras, para o cliente com significações afetivas funcionais positivas, satisfatórias, benevolentes e agradáveis em todos os estágios sequenciais dos serviços. Estas experiências sustentam a consciência cognitiva relacional, que poderá trazer maior longevidade e prosperidade ao Equilíbrio Relacional, como exemplo processo de atribuição causal dos incidentes críticos mais benéficos com mudanças mais positivas no ambiente relacional.

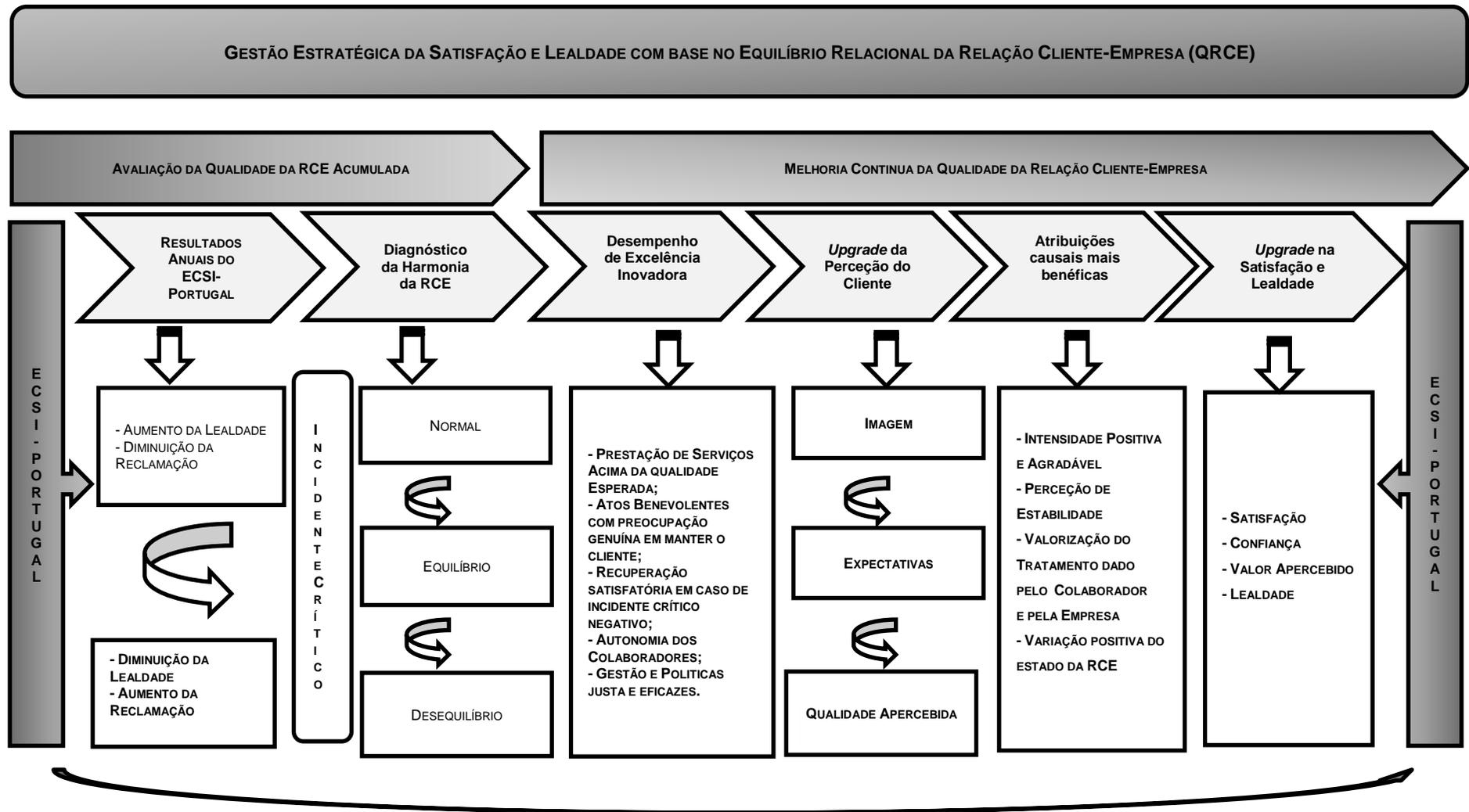
Desta forma, os resultados desta pesquisa fornecem um guia estratégico sobre como a empresa prestadora de serviços deverá agir em todas as situações derivadas da ocorrência de incidentes críticos, tendo em conta as expectativas de comportamentos do próprio consumidor de serviços. Sendo assim, o objetivo é desenvolver um desempenho de excelência inovadora durante a interação com o cliente, que poderá levar à superação

das expectativas e, conseqüentemente, promover a melhoria na percepção da imagem da empresa e da qualidade percebida da própria prestação de serviços, o que poderá trazer respostas positivas para estes construtos retratados no ECSI-Portugal.

Isto porque, na prática, estas estratégias vão de encontro com as propostas iniciais e atuais de Berry (1983, 2016) para a gestão do Marketing de Relacionamento. No entanto, com base nos resultados aqui apresentados é preciso mais, um Equilíbrio Relacional, onde a base estratégica é manter os clientes já existentes ao longo do tempo, mantendo a atenção e foco na evolução da relação Cliente-Empresa neste equilíbrio e no mercado, onde as empresas devem competir com valor sempre, de modo a atender e superar as expectativas dos clientes, poupar tempo e esforços dos mesmos e incluir a generosidade nas suas ações. Mas sem descuidar dos cuidados a ter com as emoções e sentimentos nas relações internas e externas da Organização como um todo.

Sendo que, na presente pesquisa, a proposta de longevidade e prosperidade do desempenho de excelência e inovação centra-se numa abordagem holística e intemporal do Equilíbrio Relacional, que traduzir-se no poder dos indivíduos da relação interpessoal e do ambiente incluindo o cliente, colaboradores e as políticas/gestão da prestação de serviços, o que acarretará em benefícios para a relação Cliente-Empresa, proporcionando ainda, comportamentos menos negativos após as falhas. Isto porque, a gratidão e a empatia podem ser despertados com base em tratamentos benevolentes e positivos entre as partes da relação interpessoal. Portanto, os incidentes críticos positivos e soluções plausíveis ao cliente, em caso de incidente crítico negativo, consubstanciam-se, neste estudo, como parte fulcral do desempenho de excelência e inovação na relação Cliente-Empresa da prestação de serviços.

Figura 5.5 - Propostas Estratégicas do Marketing de Equilíbrio Relacional



Fonte: Elaboração Própria

## **CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES**

Neste capítulo de conclusões, o resumo da presente investigação é apresentado na Secção 6.1, após o que, na Secção 6.2, se destacam os principais resultados da pesquisa e, na Secção 6.3, as suas principais limitações e algumas sugestões para investigações futuras daí decorrentes.

## **6.1 - RESUMO DA PESQUISA**

O tema da investigação foi o estudo longitudinal do processo de atribuição causal dos incidentes críticos positivos e negativos e os seus efeitos na qualidade da relação Cliente-Empresa no contexto da prestação de serviços de empresas incluídas no ECSI-Portugal. Pela revisão da literatura verificou-se que os estudos com análise dos efeitos dos incidentes críticos positivos eram escassos, uma vez que o foco da maioria das pesquisas existentes é somente nos incidentes críticos negativos.

Assim, a análise do comportamento do consumidor de serviços com base nestes dois tipos de incidentes críticos, positivos e negativos, revelou-se de grande utilidade, para a identificação do processo de atribuição de causalidade de ambos os tipos de acontecimentos na prestação de serviços. Desta forma foi possível validar a teoria da atribuição causal tanto em incidentes críticos positivos como negativo e, pelas diferenças/semelhanças diagnosticadas destas situações adversas, propostas nesta pesquisa como situação de equilíbrio e desequilíbrio no ambiente relacional.

A pesquisa foi elaborada com base na revisão de literatura e em dados de questionário aplicado no âmbito do projeto ECSI-Portugal. O trabalho de campo centrou-se, em particular, na descrição do incidente crítico feita pelos respondentes e na avaliação da qualidade da relação Cliente-Empresa antes e depois destes incidentes críticos.

Posteriormente procedeu-se à validação dos incidentes críticos descritos pela técnica de incidente crítico e à análise univariada das variáveis em estudo. Posteriormente, procedeu-se análises multivariada pela modelação de equações estruturais que propiciou atingir o objetivo principal da pesquisa: modelar o processo de atribuição causal dos incidentes críticos e quantificar os seus efeitos na qualidade da relação Cliente-Empresa. Assim, foi possível atingir todos os objetivos específicos propostos, nomeadamente:

- Identificar o grau de intensidade percebida dos incidentes críticos positivos e negativos;

- Avaliar a perceção dos consumidores de serviços sobre a estabilidade dos incidentes críticos positivos e negativos na prestação de serviços;
- Aferir o grau de responsabilidade atribuída ao Colaborador e à Empresa pela ocorrência de incidentes críticos positivos e negativos;
- Medir os efeitos dos incidentes críticos positivos e negativos na variação do estado da qualidade da relação Cliente-Empresa;
- Avaliar o efeito da variação no estado da relação Cliente-Empresa na satisfação, na confiança, no valor apercebido e na lealdade dos clientes pós incidente crítico;
- Compreender a formação da lealdade após a ocorrência de incidentes críticos positivos e negativos;
- Compreender o comportamento dos consumidores de serviços com base na teoria da atribuição causal de Heider (1970);
- Identificar fatores de vantagens competitivas do Marketing de Relacionamento através da manutenção do *status* positivo da qualidade da relação Cliente-Empresa acumulada ao longo do tempo.

## **6.2 - PRINCIPAIS RESULTADOS DA PESQUISA**

Para sumariar os resultados da investigação, pode dizer-se que o perfil dos consumidores dos serviços da Banca, Operador de Telefonía Móvel e Operador de Televisão por Subscrição de empresas em Portugal – Continental, incluídos na amostra longitudinal em estudo, se caracterizam por ser, maioritariamente, indivíduos do sexo feminino, com 50 anos ou mais, residentes em Portugal-Continental na região de Norte e Lisboa, possuidores de nível de instrução superior, maioritariamente empregados.

A maioria dos respondentes que descreveu incidentes críticos positivos, em momento anterior à descrição deste incidente crítico, avaliou como positiva a qualidade da relação cliente-empresa, tanto na subamostra de equilíbrio como de desequilíbrio. A perceção destes consumidores em relação ao incidente crítico positivo foi também positiva, classificando-o, em média, como positivo e agradável. Os respondentes concordam que este irá ocorrer em interações futuras com seu fornecedor de serviços, atribuindo a responsabilidade de ocorrência deste incidente crítico ao colaborador e à empresa. Em média o incidente crítico positivo é percebido como tendo impacto positivo no estado da qualidade da relação de prestação de serviços.

No entanto, verificou-se que somente na amostra geral e de desequilíbrio os consumidores avaliaram a satisfação, confiança, valor apercebido e lealdade de forma um pouco mais positiva após a ocorrência do incidente crítico positivo, comparando com a sua avaliação em momento anterior a ocorrência do incidente crítico positivo. Na avaliação da subamostra de equilíbrio a diferença foi ainda menor, sendo nula para a avaliação da satisfação e confiança e mais negativa para a avaliação do valor apercebido e da lealdade. Assim, pode concluir-se que a diferença das avaliações dos consumidores de serviços em situações de equilíbrio e de desequilíbrio Relacional, não se centra na avaliação do incidente crítico positivo, mas sim na forma como este impacta na variação da qualidade da relação Cliente-Empresa.

Já os consumidores que descreveram a ocorrência de incidentes críticos negativos, em momento anterior à ocorrência deste incidente, avaliaram, em média, a qualidade da relação cliente-empresa de forma neutra. Especificamente, nas subamostras de equilíbrio a avaliação foi mais negativa e de desequilíbrio mais positiva em relação à neutralidade geral.

A maioria destes consumidores, tanto na amostra geral quanto nas subamostras de equilíbrio e de desequilíbrio, avaliaram o incidente crítico negativo como tendo intensidade negativa e desagradável e são da opinião que este será recorrente na prestação de serviços. No entanto, estes respondentes discordam da responsabilidade do colaborador por essa ocorrência e a atribuem-na à empresa. Estes consumidores concordam que o incidente crítico negativo impacta negativamente no estado da qualidade da relação Cliente-Empresa. Consequentemente, avaliam a satisfação, confiança, valor apercebido e lealdade de forma mais negativa em momento de avaliação após a ocorrência deste incidente crítico negativo do que em momento anterior. Neste aspeto da avaliação do incidente crítico negativo e de seu impacto verifica-se similaridade de resultados nas duas subamostras de equilíbrio e de desequilíbrio.

No tocante ao papel da qualidade anterior da relação cliente-empresa, a modelação do processo de atribuição causal dos incidentes críticos positivos e negativos e do seu impacto na qualidade da relação cliente-empresa permitiu uma melhor compreensão do possível comportamento dos consumidores por meio da teoria da atribuição de causa destes acontecimentos e do princípio de equilíbrio inerente à psicologia do senso comum (Heider, 1970). A saber:

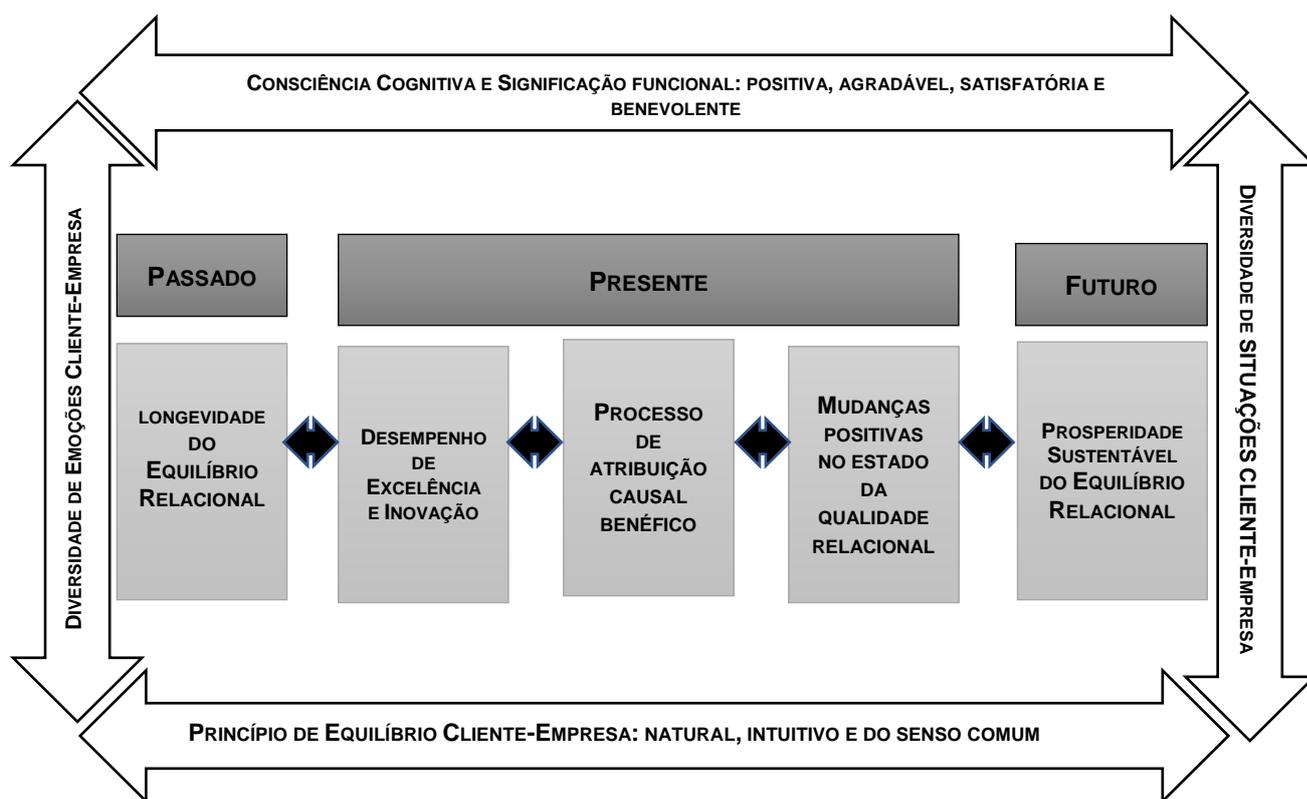
- O aumento da qualidade anterior da relação cliente-empresa, ou seja aumento do Equilíbrio Relacional, traduz-se numa consciência cognitiva e significação funcional positiva, agradável, satisfatória e benevolente
- A consciência cognitiva e significação funcional dos sentimentos passados ser positiva, agradável, satisfatória e benevolente, por meio do princípio de equilíbrio, proporciona, em momentos posteriores, um processo de atribuição causal mais positivo, satisfatório e benéfico dos incidentes críticos positivos e da solução plausível para os incidentes críticos negativos, trazendo mais mudanças positivas no estado da qualidade da relação Cliente-Empresa.
- O desempenho de excelência e inovação, ou seja os incidentes críticos positivos e a solução plausível para incidentes críticos negativos, impactam positivamente a mudança do estado da qualidade relacional da prestação de serviços.
- O aumento da duração da relação Cliente-Empresa influenciará a percepção de intensidade do incidente crítico negativo, tornando o consumidor de serviços mais intolerante à ocorrência deste tipo de incidente crítico na prestação de serviços.
- A variação mais positiva do estado da qualidade relacional da prestação dos serviços atualiza diretamente o *status* da satisfação do consumidor e indiretamente a lealdade, confiança e valor apercebido por meio da satisfação.
- A formação da lealdade, após a ocorrência dos incidentes críticos, é conseguida através da satisfação. A confiança tem também um papel importante no fortalecimento do comportamento leal dos consumidores.
- A satisfação e a confiança aumentarão a percepção do valor da relação Cliente-Empresa após a ocorrência do incidente crítico positivo e da solução plausível para o incidente crítico negativo.

A análise feita entre situações de equilíbrio e desequilíbrio, dos incidentes críticos positivos e negativos, permitiu identificar particularidades no comportamento do consumidor de serviços decorrentes de mudanças no Equilíbrio Relacional. No

entanto, foi possível concluir que em qualquer das situações analisadas impera o princípio de equilíbrio.

Em conclusão, propomos, na presente pesquisa que o Equilíbrio Relacional ou Marketing de Equilíbrio Relacional é uma nova abordagem à gestão da relação com o cliente, mas que tem na sua base as estratégias renovadas da gestão do Marketing de Relacionamento propostas por Berry (1983; 2016). A Figura 6.1 resume sistematicamente esta abordagem do Marketing de Equilíbrio Relacional - sistema de gestão holística da prestação de serviços.

**Figura 6.1 - Marketing de Equilíbrio Relacional: Sistema de Gestão Holística da Prestação de Serviços**



**Fonte:** Elaboração Própria

Em conclusão, pode afirmar-se que os resultados apresentados na presente pesquisa são relevantes para académicos, com a confirmação de antigas teorias e validação da ordem do processo de atribuição causal dos acontecimentos propostos pela psicologia do senso comum (Heider, 1970).

No entanto, a pesquisa, traz também novos resultados sobre o comportamento dos consumidores de serviços, tanto quando ocorrem incidentes críticos positivos quanto negativos, e em situações de equilíbrio e desequilíbrio provocadas pelos incidentes críticos. Consequentemente, este trabalho aprofunda o conhecimento sobre

o efeito destes comportamentos na mudança do estado da qualidade da relação Cliente-Empresa, através dos efeitos nas variáveis do relacionamento, que proverão a formação da lealdade sustentável, cujo comportamento e atitude do consumidor de serviços é positiva, nas diferentes situações da prestação de serviços. Consequentemente, estes resultados são também úteis aos profissionais da área do Marketing, responsáveis pela gestão do relacionamento com o cliente, inseridos ou não no ECSI-Portugal.

### **6.3 – LIMITAÇÕES DA PESQUISA E LINHAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA**

Como todo estudo, a presente investigação apresenta algumas limitações que devem ser tomadas em consideração. Nomeadamente, o tamanho da amostra utilizada que restringiu não somente a obtenção de uma amostra específica para as empresas da Banca, Operador de Serviço Telefónico Móvel e Operador de Televisão por Cabo, mas também o estudo em separado dos incidentes críticos classificados como benevolentes e oportunistas. Assim, a amostra não foi homogénea e representativa de todos os tipos de acontecimento da prestação de serviços.

Já a opção pela amostra longitudinal medida somente em dois diferentes espaços no tempo e não nos quatro momentos do estudo no âmbito do ECSI-Portugal, pode caracterizar uma limitação para a validação dos resultados ao longo do tempo, sendo que essa análise, com os quatro momentos diferentes, poderia proporcionar uma análise mais contínua dos efeitos aqui apresentados.

Contudo, neste estudo, a utilização desta amostra longitudinal em dois diferentes momentos no tempo foi relevante para garantir a avaliação da qualidade da relação Cliente-Empresa, antes e depois da ocorrência do incidente crítico, para testar a sua importância como antecedente do processo de atribuição causal dos incidentes críticos avaliados em momento posterior e os efeitos destes incidentes críticos na lealdade dos consumidores de serviços.

A presente pesquisa sugere a recuperação plausível como estratégia para manter o Equilíbrio Relacional na ocorrência de incidente crítico negativo, mas a medida desta solução plausível não foi investigada, é apenas pressuposta com base na manutenção do relacionamento do cliente com o mesmo fornecedor após a ocorrência do incidente crítico negativo.

Face a estas limitações apresentadas, propõe-se como linhas de investigação futura:

- ✓ Tentar reaplicar o estudo com amostra longitudinal maior em tamanho e em diferentes momentos no tempo. Pois coloca-se a questão, por exemplo, se existirá diferença nos efeitos aqui encontrados medidos num espaço de tempo maior.
- ✓ Investigar a perceção da intensidade da solução plausível e quantificar o seu efeito benéfico no processo de atribuição causal dos incidentes críticos negativos e quantificar, novamente, os efeitos da magnitude positiva da recuperação plausível dos incidentes críticos negativos na desresponsabilização dos colaboradores.
- ✓ Incluir a medição das emoções e da responsabilidade do próprio cliente no processo de atribuição causal dos incidentes críticos, uma vez que no processo de atribuição causal inclui-se a avaliação de fatores internos (Heider, 1970).
- ✓ Depois de testadas as novas escalas sugeridas, testar o modelo proposto com amostras representativas de empresas prestadoras de serviços com diferentes atividades no setor de serviços, como por exemplo Banca, Operador de Serviço Telefónico Móvel, Operador de Televisão por Subscrição, dentre outras. Por forma a verificar se o modelo representará adequadamente o processo de atribuição causal e os efeitos dos incidentes críticos positivos e negativos na qualidade da relação Cliente-Empresa e, se for o caso, registar as possíveis diferenças em cada atividade do setor de serviços. De modo a validar estes resultados, aplicados ao mercado Português e, posteriormente, replicar o estudo em diferentes cenários culturais e económicos, como exemplo, França e Estados Unidos da América, países de origem dos modelos de referência aqui utilizados (Vidal, 2012 e Agustin e Singh, 2005). Com esses estudos seria possível testar os efeitos moderadores, como exemplo, da influência cultural no processo de atribuição causal propostos na literatura (e.g. Han et al., 2016; Chen e Fiore, 2017).
- ✓ Testar o modelo com amostras específicas para incidentes críticos benevolentes, oportunistas, positivos e negativos. Desta forma, será possível comparar o comportamento dos consumidores dentre os diferentes tipos de incidentes críticos ocorridos na prestação de serviços.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Albrecht, K. (1993). “A Única Coisa que Importa: Trazendo o Poder do Cliente para dentro da sua Empresa”. São Paulo, Livraria Pioneira Editora.
- Agustin, C.; Singh, J. (2002). “Satisfaction, Trust, Value and Consumer loyalty: Curvilinearities in Relationship Dynamics. 31<sup>st</sup> Proceeding of the Conference of European Marketing Academy, Braga, Portugal.
- Agustin, C.; Singh, J. (2005). “Curvilinear Effects of Consumer Loyalty Determinants in Relacional Exchanges.” *Journal of Marketing Research*, Vol.42, nº 1, p. 96-108.
- Antunes, J.; Rita, P. (2007). O marketing relacional e a fidelização de clientes - Estudo aplicado ao termalismo português. *Economia Global e Gestão*, Vol. 12, nº 2, p. 109-132
- Ball D.; Coelho P.; Vilares M. (2004). “The Role of Communication and Trust ins Customer Loyalty: An Extention of the European Customer Satisfation Index Model”. *European Journal of Marketing*, Vol. 38, p. 9-10.
- Bejou, D.; Palmer, A. (1998). “Service Failure and Loyalty: An Exploratory Empirical Study of Airline Customers,” *Journal of Services Marketing*, Vol. 12, nº 1, p. 7-24.
- Berry, L. L. (2016) “Revisiting “big ideas in services marketing” 30 year later”. *Journal of Service Marketing*, Vol 30, nº 1, p. 3 – 6.
- Berry, L. L.; (1983). “Relationship marketing” in *Emerging perspectives on services marketing*, L. Berry, G L Shostack and G D Upah, eds.: American Marketing Association, Chicago, p. 25-28.
- Bretzke, M. (2000). “Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real”. São Paulo, Atlas.
- Bitner, M.; Booms, B.; Mohr, L (1994). “Critical Service Encounter: The Employee’s Viewpoint”. *Journal of Marketing*, Vol. 58, nº 4, p.95-106.
- Bitner, M. (1990). “Evaluating Service Encounters: the effects of physical surroundings and employee responses.” *Journal of Marketing*, Vol. 54, nº 2, p. 69-82.
- Bitner, M.; Booms, B.; Tetreault, M. (1990). “The Service Encounter: diagnosing favourable and unfavourable incidents”. *Journal of Marketing*, Vol. 54, nº 1, p. 71-84.
- Bock, D. E.; Folse, J. A. G.; Black, W. C. (2016). “When Frontline Employee Behavior Backfires - Distinguishing Between Customer Gratitude and Indebtedness and Their Impact on Relational Behaviors”. *Journal of Service Research*, Vol. 19, nº 3, p. 322-336.
- Bolton, R. N.; Gustafsson, A.; McColl-Kennedy, J.; Sirianni, N. J.; Tse, D.K. (2014). “Small Details that Make Big Differences: A Radical Approach to Consumption Experience as a Firm’s Differentiating Strategy”. *Journal of Service Management*, Vol. 25, nº 2, p. 253 – 274.
- Brockner, J.; Tyler, T. R.; Cooper-Schauder, R. (1992). “The Influence of Prior Commitment to an Institution on Reactions to Perceived Unfairness: The Higher They Are, The Harder, They Fall”. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, nº 2, p. 241-261.

- Butterfield, L. D.; Borgen, W. A.; Amundson, N. E.; Maglio, A. T. (2005). "Fifty Years of the Critical Incident Technique: 1954 – 2004 and beyond". *Qualite Research*, Vol. 5, nº 4, p. 475 – 497.
- Carlzon, J. (2005). "A Hora da Verdade". Rio de Janeiro, Sextante.
- Carreira, R.; Patrício, L.; Jorge, R. N; Magee, C. (2014). "Understanding the Travel Experience and its Impact on Attitudes, Emotion and Loyalty toward the Transportation Provider – A Quantitative Study with Mid-Distance Bus Trips". *Transport Policy*, Vol. 31 (January), p. 35 – 46.
- Chang, S. J.; Witteloostuij, A. V; Eden, L. (2010). "Common Method Variance in International Business Research". *Journal of International Business Studies*, Vol. 41, p. 178–184.
- Chen, W. C.; Fiore, A. M. (2017). "Factors Affecting Taiwanese Consumers Responses Toward Pop-up Retail". *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 29, nº 2. DOI: 10.1108/APJML-01-2016-0013.
- Chen, N.; Lin, K.; Kinshuk (2008). "Analysing users' Satisfaction with E-learning using a Negative Critical Incidents Approach". *Innovations in Education and Teaching International*, Vol. 45, nº 2, p. 115-126.
- Chin, W. W. (1998). "The partial least squares approach for structural equation modeling". in Marcoulides, G.A. (Ed.). *Modern methods for business research*. London: Lawrence Erlbaum Associates, p. 295-236.
- Choi, S.; Cai, L. A. (2011). "The Role of Causas Attribution in The Structural Modelo of the Negative Tourism Experience". 16th Annual Graduate Student Research Conference in Hospitality and Tourism, Houston, Texas, USA, January.
- Choi, B.; Choi, B-J. (2014). "The Effects of Perceived Service Recovery Justice on Customer Affection, Loyalty, and Word-of-Mouth". *European Journal os Marketing*, Vol. 48, nº 1/2, p. 108 – 131.
- Craighead, C. (2004). "The effects of Severity of Failure and Customer Loyalty on Service Recovery Strategies". *Production & Operations Management*, Vol. 13, nº 4, p. 307-321.
- Coelho, P. S.; Henseler, J. (2012) "Creating customer loyalty through service customization". *European Journal of Marketing*, Vol. 46, p. 331 – 356.
- Day, G. S. (1969). "A two-dimensional concept of brand loyalty". *Journal of Advertising Research*, Vol. 9, nº 3, p. 29-35.
- Deloitte (2005). "Development of Indicators on Consumer Satisfaction and Pilot Survey". Project for the European Commission Directorate General on Health and Consumer Protection, contract nº B5-1000/03/000382.
- Dick, A.; Basu, K. (1994). "Customer loyalty: toward an integrated concetual framework". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, nº 2, p. 99-113.
- Doney, P. M.; Cannon, J. P. (1997). "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships". *Journal of Marketing*, Vol. 61, nº 2, p. 35-51.
- Dong, B.; Sivakumar, K.; Evans, K. R.; Zou, S. (2016). "Recovering Coproduced Service Failures: Antecedents, Consequences and Moderators of Locus of Recovery". *Journal of Service Research*, Vol. 19, nº 3, p. 291 – 306.

- Doorn, J. V.; Verhoef, P.C (2008). “Critical Incidents and the Impact of Satisfaction on Customers Share”. *Journal of Marketing*, Vol. 72, nº 4, p. 123-142.
- Edvardsson, B. (1998) "Service quality improvement". *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 8 Iss: 2, p.142-149.
- Edvardsson, B. (1992). “Service breakdowns: A Study of Critical Incidents in an Airline.” *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 3, nº 4, p. 17–29.
- Edvardsson, B. (1988). “Service Quality in Customer Relationships: A Study of Critical Incidents in Mechanical Engineering Companies”. *Service Industries Journal*, Vol. 8, nº 4, p. 427-445.
- Espartel, B. L. (2005). “Um estudo longitudinal da lealdade do cliente e de seus antecedentes”. Tese de Doutorado, Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Fakharyan, M.; Omidvar, S.; Khodadadian, M. R.; Jalilvand, M. R.; Vosta, L. N. (2014). “Examining the Effect of Customer-to-Customer Interactions on Satisfaction, Loyalty, and Word-of-Mouth Behaviors in the Hospitality Industry: The Mediating Role of Personal Interaction Quality and Service Atmospherics”. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 31, nº 5, p. 610 – 626.
- Festinger, L. (1957). “A Theory of Cognitive Dissonance”. Stanford, CA: Stanford University.
- Fitzsimmons, J. A.; Fitzsimmons, M. J. (2003). “Administração de Serviço: Operações, Estratégia e Tecnologia de Informação”. 4º Ed., São Paulo, Bookman.
- Flanagan, J. C. (1954). “The Critical Incident Technique”. *Psychological Bulletin*, Vol. 51, nº 4, p. 327-358.
- Flint, D. J.; Mentzer, J. T. (2000). “Logisticians as Marketers: Their Role When Customers’ Desired Value Changes.” *Journal of Business Logistic*, Vol. 21, nº 2, p. 19-45.
- Friman, M. (2004). “The structure of affective reactions to critical incidents”. *Journal of Economic Psychology*, Vol. 25, p. 331-353.
- Froemming, L. M. S. (2001). “Encontros de Serviço em Instituição de Ensino Superior”. Tese de Doutorado em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Fornell, C. G.; Larcker, D. F. (1981). “Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error”. *Journal of Marketing Reserarch*, Vol. 18:1, p. 39-50.
- Ganesan, S.; Hess, R. (1997). “Dimensions an Levels of Tust: Implications for commitment to a relationship”. *Marketing Letter*, Vol. 8, nº 4, p. 439-448.
- Gremler, D. (2004). “The critical incident technique in service research”. *Journal of Service Research*, Vol. 7, n.º 1, p. 65-89.
- Gronroos, C. (2003). “Marketing: Gerenciamento e Serviços”. 2ª Ed., Rio de Janeiro, Elsevier.
- Hasan, S. F. E.; Mortimer, G.; Lings, I. N.; Neale, L. (2017). “Examining the Antecedents and Consequences of Gratitude”. *Journal of Services Marketing*, Vol 31. 31, nº 1, p. 34 – 47.

- Han, H.; Hyun, S.S.; Kim, W. (2016). "In-Flight Service Performance and Passenger Loyalty: A Cross-National (China/Korea) Study of Travelers Using Low-Cost Carriers". *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 31, nº 5, p. 589 – 609.
- Hair, J.F.; Hult, T.M.; Ringle, C.M.; Sarstedt, M. (2014). "A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)". Los Angeles, SAGE.
- Hair, J. F.; Black, W. C.; Babin, B. J.; Anderson, R. E.; Tatham, R. T. (2009). "Análise Multivariada de Dados". Bookman, 6ª Ed, Tradução: Adonai Schlup Sant'Anna. Porto Alegre.
- Hayes, B. E. (1996). "Medindo a Satisfação do Cliente". Tradução: Luis Liske. Rio de Janeiro, Qualitymark.
- Hwang, J.; Seo, S. (2016). "A Critical Review of Research on Customer Experience Management: Theoretical, Methodological and Cultural Perspectives". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 28, nº 10, p. 2218 – 2246.
- Heider, F. (1970). "Psicologia das Relações Interpessoais". Tradução: Tradução Dante Moreira Leite. São Paulo: Pioneira.
- Henseler, J.; Hubona, G.; Pauline, A. R. (2016). "Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 116 Issue: 1, p. 2-20.
- Hewett, K.; Bearden W. O. (2001). "Dependence, Trust, and Relational Behavior on the Part of Foreign Subsidiary Marketing Operations: Implications for Managing Global Marketing Operations". *Journal of Marketing*, Vol. 65, No. 4, p. 51-66.
- Hoffman, K. D.; Kelley, S. W.; Rotalsky, H. M. (2016). "Retrospective: tracking service failures and employee recovery efforts". *Journal of Service Marketing*, Vol. 30, nº 1, p. 7-10.
- Holanda, S. m. M; Coelho, A. F. M. (2007). "Antecedentes da Lealdade de Clientes Empresariais no Contexto de Bancos: Modelo Teórico e Proposições de Pesquisa". *Conocimiento Innovación y Emprededores. Camino al Futuro*, pp. 3155 – 3169.
- Hulland, J. (1999). "Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies". *Strategic Management Journal*, Vol.20, p. 195-204.
- Iacobucci D., Hibbard J. D. (1999). "Toward an encompassing theory of business marketing relationships (BMRS) and interpersonal commercial relationships (ICRS): an empirical generalization". *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 13, nº. 3, p. 18-25
- INE (2012). XV Recenseamento Geral da População – CENSO 2011, V recenseamento geral da habitação, destaque informação à Comunicação Social, novembro/2012.
- Jang, Y.J.; Kim, W. G. (2011). "The Role of Negative Emotions in Explaining Restaurant Customer Dissatisfaction and Behavioral Intention". 16th Annual Graduate Student Research Conference in Hospitality and Tourism, Houston, Texas, USA, January.
- Jacoby, J.; Kyner, D. B. (1973). "Brand loyalty vs. repeat purchasing behavior". *Journal of Marketing Research*, Vol. 10:1, p. 1-9.

- Jarvelainen, J. (2013). "IT Incidents and Business Impacts: Validating a Framework for Continuity Management in Information Systems". *International Journal of Information Management*, Vol. 33, nº 3, p. 583 – 590.
- Johnson, M. D.; Gustafsson, A.; Andreassen, T.; Lervik, L. Cha, J. (2001). "The Evolution and Future of Nation Customer Satisfaction Index Models". *Journal of Economic Psychology*, Vol. 22, p. 217-245.
- Jones, M. A.; Mothersbaugh, D. L.; Beatty, S. E. (2000). "Switching Barriers and Repurchase Intentions in Services". *Journal of Retailing*, Vol. 76, nº 2, p. 259-274.
- Lakatos, E. M; Marconi, M A. (2007). "Fundamentos da Metodologia Científica, 6 edição, São Paulo: Atlas.
- Lariviere, B.; Keiningham, T. L.; Cooli, B.; Aksoy, L.; Malthouse, E. C. (2014). "A longitudinal Examination of Customer Commitment and Loyalty". *Journal os Service Management*, Vol. 25, nº 1, p. 75 – 100.
- Ladhari, R.; Leclerc, A. (2013). "Building Loyalty with Online Financial Services Customers: Is there a Gender Difference?". *Journal of Retailing and Customer Service*, Vol 20, nº 6, p. 560 – 569.
- Lee, M.; Cunningham, L. F. (2001). "Cost/Benefit Approach to Understanding Service Loyalty". *Journal of Services Marketing*, Vol. 15, nº 2, p.113-130.
- Levesque, T.; McDougall, G. (2000). "Service Problems and Recovery Strategies An Experiment". *Canadian Journal of Administrative Science*, Vol. 17, nº1, p. 20 – 37.
- Lin, Z.; Bennett, D. (2014). "Examining Retail Customer Experience (CE) and the Moderation Effect of Loyalty Programmes". *Internation Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 42, nº 10, p. 929 – 947.
- Lindell, M. K.; Whitney, D. J. (2001). "Accounting for Common Method Variance in Cross-Sectional Research Designs". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, nº 1, p. 114-121.
- Lopes, H. E. G.; Pereira, C. C.P.; Vieira, A. F. S. (2009). "Comparação entre os modelos Norte-Americano (ACSI) e Europeu (ECSI) de Satisfação do Cliente: Um estudo do setor de serviços". *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, vol. 10, nº 1, p. 161-187.
- Lopes, F. F. P.; Mota, M. O.; Freitas, A. A. F. (2015). "As Reações dos Consumidores diante das Falhas de Serviços a partir da Teoria da Atribuição." *Revista de Ciências da Administração*, Vol. 17, nº 41, p. 37-50.
- Lovelock, C. H.; Wright, L. (2005). "Serviços: Marketing e Gestão". São Paulo, Saraiva.
- Kanagal, L. (2009). "Role of Relationship Marketing in Competitive Marketing Strategy". *Journal os Management and Marketing Research*, Vol. 2, nº 1, p. 1-17.
- Kaplan, D. (2000). "Structural Equation Modeling: foundations and Extensions". Sage: Thousand Oaks.
- Karatepe, O. M.; Tekinkus, M. (2006). "The Effects of Work-Family Conflict, Emotional Exhaustion, and Intrinsic Motivation on Job Outcomes of Front-line Employees". *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 24, nº 3, p.173 - 193.

- Kaur, P.; Sharma, S. K. (2015). “A Measure of Consumer Complaining Behaviour in Service Industry: Scale Validation”. *Paradigm*, Vol. 19, nº 1, p. 37 – 51.  
Doi:10.1177/0971890715585200
- Kelley, H. H. (1973). “The processes of casual attribution”. *American Psychologist*, Vol. 28, p. 107-128.
- Kim, M. G.; Lee, C. H.; Mattila, A. S. (2014). “Determinants of Customers Complaint Behavior in a Restaurant
- Kotler, P.; Keller, K. L. (2006). “Administração de Marketing”. 12ª Ed., São Paulo, Pearson Prentice Hall.
- Machado, A. M.; Basto, M. J. S.; Salazar, A. K. (2017). “Novo modelo de satisfação do cliente para o setor da distribuição de energia em Portugal”. *Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia (PMKT-Online)*, Vol. 10, nº 1, p. 82 – 101.
- Malhotra, N. K. (2001). “Pesquisa de Marketing. Uma Orientação Aplicada”. 3ª Ed, Porto Alegre, Bookman.
- Mayer, R. C.; Davis, J. H.; Schoorman, F. D. (1995) “An Integrative Model of Organizational Trust.” *The Academy of Management Review*, Vol. 20, nº 3, p. 709-734.
- Maroco J. (2010). “Análise de Equações Estruturais: Fundamentos Teóricos, Software e Aplicações”. 1ª Ed., Pero Pinheiro, Portugal, ReportNumber - Análise e Gestão da Informação LDA.
- Marques A. (2012). “Marketing Relacional”. 1º Ed., Lisboa, Editora Sílabo Lda.
- Mattila, A.S.; Ro, H., (2008). “Discrete negative emotions and customer dissatisfaction responses in a casual restaurant setting”. *Journal of Hospitality and Tourism Research* 32, nº 1, p. 89-107.
- Maxham, J. G.; Richard G. N. (2002). “A Longitudinal Study of Complaining Customers’ Evaluations of Multiple Service Failures and Recovery Efforts”. *Journal of Marketing*, Vol. 66, p. 52- 71.
- McCarthy, D.G. (1997). “The Loyalty LinkÐ How Loyal Employees Create Loyal Customers”. New York, John Wiley.
- Migacz, S.; Zou, S. S.; Petrick, J. F. (2017). “The “Terminal” Effects of Service Faillure on Airlines: Examining Service Recovery with Justice Theory”. *Journal of Travel Research*, Article first published online: Janeiro, 12, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1177/0047287516684979>
- Mizerski, R. W.; Golden, L. L.; Kernant, J. B. (1979). “The attribution Process in Consumer Decision Making”. *Journal of Consumer Research*, Chicago, Vol. 6, nº 2, p. 123-140.
- Moorman, C.; Deshpandé, R.; Zaltman, G. (1992<sup>a</sup>). “Factors Affecting Trust in Market Research”. *Journal of Marketing Research*, Vol. 57, nº 1, p. 81-101.
- Moorman, C.; Zaltman, G.; Deshpandé, R. (1992<sup>b</sup>). “Relationship Between Providers and User of Market Reserarch: The Dinamics of Trust Within and Between Organization”. *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, p. 314-328.
- Moreira, S.; Marreiros, C. G.; Sousa, A. (2011). “Determinantes da Satisfação dos Consumidores nos Serviços de Call Center: Um estudo Empírico com Consumidores

- Brasileiros”. *Revista Brasileira de Pesquisa de Marketing, Opinião e Mídia*, nº 6 (março), São Paulo.
- Moreira, S.; Marreiros, C. G.; Sousa, A. (2009). “A Criação de Vantagens Competitivas nos Serviços de Call Center com Base no Consumidor”. XI Seminário Luso-Espanhol de Economia Empresarial – Turismo e Gestão Inovação e Empreendedorismo no Contexto da Economia Empresarial, Faro.
  - Moreira, S. A. S. (2009). “Satisfação e Qualidade como Factor de Vantagem Competitiva dos Serviços de Call Center: Criação e validade de um instrumento de medição da satisfação dos consumidores”. Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora, 2009.
  - Moreira, M., Trocoli, I., Altaf, J., Luqueze, M.A. (2011). “Percepções de Cliente em Encontros de Serviço. Um olhar sobre os atributos intangíveis ao atendimento”. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Lisboa, Vol. 10, nº 1-2, p. 24-36.
  - Morgan, R. M.; Hunt, S. D. (1994). “The Commitment–Trust Theory of Relationship Marketing.” *Journal of Marketing*, Vol. 58, p. 20-38.
  - Oliveira C. (2000). *Holismo: Aprender e Educar*. In A. Carvalho, E. Vilela, I. Baptista, M. Couto, P. Pereira, Z. Almeida (Coords), *Diversidade e Identidade Atas da 1ª Conferência Internacional de Filosofia da Educação*, p. 287 – 292. Braga. Universidade do Minho.
  - Oliver, R.L (1997). “Satisfaction: a Behavioral Perspective on the Consumer”. Irwin, McGraw Hill.
  - Ozuem, W.; Thomas, T.; Lancaster, G. (2016). “The Influence of Customer Loyalty on Small Island Economies: An Empirical and Exploratory Study”. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 24, nº 6, p. 447 – 469.
  - Parasuraman, A.; Grewal, D. (2000). “The impact of technology on the quality-value-loyalty chain: A research agenda”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28:1, p. 168-174.
  - Paulssen, M.; Sommerfeld A. (2008). “Are critical incidents really critical for a customer relationship? A MIMIC approach”. *Data Analysis, Machine Learning and Applications Studies in Classifications, Data Analysis and Knowledge Organization 2008*, p. 463-470.
  - Pilati, R.; Laros, J. A. (2007). “Modelos de Equações Estruturais em Psicologia: Conceitos e Aplicações”. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Vol. 23, nº 2, p. 205- 216.
  - Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B.; Lee, J-Y; Podsakoff, N. P. (2003). “Common Method Biases in Behavioral Research: a Critical Review of the Literature and Recommended Remedies”. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, nº 5, p. 879 – 903.
  - Prado, P. H. M.; Farias, S. A. (1998). “Avaliação da atribuição e da desconfirmação como antecedentes da resposta de satisfação dos consumidores com serviços bancários”. *Anais de Marketing*, Vol. 22, p. 122.
  - Rai, A. K.; Medha, S; (2013). “The Antecedents of Customers Loyalty: Na Empirical Investigation in Life Insurance Context”. *Journal of Competitiveness*, Vol. 5:2, p. 139-163.

- Ramseook-Munhurrum, P. (2016). “A Critical Incident Technique Investigation of Customers’ Wating Experience in Service Encounters”. *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 26, nº 3, p. 246 – 272.
- Reichheld, F. F (1996). “The Loyalty Effect: The Hidden Force behind Growth, Profits and Lasting Value”. Harvard Business School Press, Boston.
- Reichheld, F. F.; Sasser, W. E. (1990). “Zero Defections: Quality Comes to Service”. *Harvard Business Review*, Vol. 68, nº 5, p. 105-111.
- Ringle, C. M.; Silva, D.; Bido D. (2014). “Structural Equation Modeling with the SmartPLS”. *Brazilian Journal of Marketing*, Vol. 13:2, p. 56-73.
- Ringle, C.M.; Wende, S.; Will, A. (2005). “SmartPLS 2.0 (Beta) Hamburg.
- Ro, H. J.; Wong, J. (2012). “Customer Oppotunistic Complaints Management: A Critical Incident Approach”. *Internal Jornal of Hospitality Management*, Vol. 31, nº 2, p. 419 – 427.
- Rodrigues, A. (1967). “Resolução de uma questão interpessoal de desequilíbrio”. *Arquivos Brasileiros de Psicotécnica*, Vol.19, nº 1, p. 67-82.
- Rousseau, D.; Sitkin, S.; Burt, R.; Cameres, C. (1998). “Not so Different After All: A cross-discipline view of trust”. *The Academy of Management Review*, Vol. 23, nº 3, p. 393-404.
- Rundle-Thiele, S.; Bennett, R. (2001). “A brand for all seasons? A discussion of brand loyalty approaches and their applicability for different markets”. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 10 nº. 1, p. 25-37.
- Rust, R. T.; Zeithaml, V. A. (2000) “Driving Customer Equity: Hom Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy”. New York, The Free Press.
- Santos, C. P.; Rossi, C. A. (2002). “O Impacto do Gerenciamento de Reclamações na Confiança e na Lealdade do Consumidor.” *Revista de Administração Contemporânea*, Vol. 6, nº 2, p. 49–73.
- Santos, T.; Lima, M. V. V.; Brunetta, F. D. (2009). “As fases da lealdade e os Contrutos Sentimento, Intimidade, Interdependência e Autoconexão na Relação Consumidor-Marca”. XXXIII Encontro ANPAD, São Paulo, setembro.
- Sarstedt, M.; Ringle, C. M.; Reams, R.; Hair, J. F. (2014). “Partial least squared structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers”. *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 5:1, p. 105-115.
- Sembada, A; Tsarenko, Y.; Tojib, D. (2016). “The Positive Effects of Customers’ Power on Their Behavioral Responses After Service Failure”. *Journal of Service Research*, Vol. 19, nº 3, p 337-351.
- Serrano, A. R. N. (2009). “Importância e Efeitos de Incidentes Críticos na Satisfação e Lealdade do Cliente”. Dissertação de Mestrado, Universidade Nova de Lisboa.
- Silva, H. C. C.; Araújo, M. A. V. (2015). “Determinantes de satisfação e insatisfação em serviços de suporte à tecnologia da informação em ambientes B2B”. *Veredas Favip-Revista Eletrônica de Ciências*, Vol. 8, nº 2, p. 88-102.
- Smith, A. K.; Bolton, R. N.; Wagner, J. (1999). “A Modelo f Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery”. *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, nº 3, p. 356–372.

- Singh, J.; Sidershmukh, D. (2000). “Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction and loyalty judgments”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28:1, p. 150-168.
- Sirdeshmukh, D., Singh, J. and Sabol, B. (2002) “Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges”, *Journal of Marketing*, Vol. 66, nº 1, p. 15-37.
- Swan, J C.; Rao, C. P. (1975). “The Critical Incident Technique: A flexible method for the identification of salient product attributes”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 3, nº 3, p 296-308.
- Thakur, R. (2014). “What Keeps Mobile Banking Customers Loyal?”. *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 32, nº 7, p. 628 – 646.
- Vidal, D. (2012). “Does Loyalty Make Customers Blind? The Impact of Relationship Quality on Channel Member´Attributions and Behaviors Following Negative Critical Incidents”. *Journal of Business to Business Marketing*, Vol. 19, nº 2, p. 97-128.
- Walsh, G.; Evanschitzky, H.; Wunderlich, M. (2008). “Identification and analysis of moderator variables – Investigating the customer satisfaction-loyalty link”. *European Journal of Marketing*, Vol. 42:9, nº 10, p. 977-1004.
- Weiner, B. (2000). “Attributional thoughts about consumer behavior”. *Journal of Consumer Research*, Chicago, Vol. 27, nº 3, p. 382-387.
- Weiner, B. (1979). “A theory of motivation for some classroom experiences”. *Journal of Educational Psychology*, Vol. 71, p. 3-25.
- Wong, A., Sohal, A. (2003). “A critical incident approach to the examination of customer relationship management in a retail chain: an exploratory study”. *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 6, nº 4, p. 248-262.
- Woodruff, R. B. (1997). “Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage”. *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 25, nº 2, p. 139-153.
- Vidal D. (2012). “Does Loyalty Make Customers Blind? The Impact of Relationship Quality on Channel Members´Attributions and Behaviors Following Negative Critical Incidents”. *Journal of Business to Business Marketing*, Vol. 19:2, p. 97-128.
- Vilares, M. J.; Coelho, P. S. (2011). “A Satisfação e Lealdade do Cliente: Metodologias de Avaliação, Gestão e Análise”. 2ª Ed., Lisboa, Escolar Editora.
- Zeithaml, V. A.; Bitner, M. J. (2003). “Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente”. 2ª Ed., Porto Alegre, Bookman.
- Zeithaml, V. A., Parasurama, A.; Berry, L. L. (1990). “Delivering Quality Service”. New York, The Free Press.
- Zhu, X.; Zolkiewski, J. (2015). “Exploring Service Failure in a Business-to-Business Context” *Journal of Service Marketing*, Vol. 29, nº 5, p. 367 -379.
- Zwicker, R.; Souza, C.A. e Bido, D.S. (2008). “Uma revisão do Modelo do Grau de Informatização de Empresas: novas propostas de estimação e modelagem usando PLS (partial least squares)”. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD* (Rio de Janeiro).

**ANEXOS**

## Anexos I – Validação do *Common Method Bias (CMB)* e *Variance Common Method (CMV)*

### a) Amostra geral dos Incidentes Críticos Positivos

- ✓ Teste correlação entre a variável REST e demais construtos da pesquisa

		Correlations					
		VER	SAT	CON	VR	LEA	CMB
VER	Pearson Correlation	1	,215**	,208**	,132*	,160*	,182**
	Sig. (2-tailed)		,001	,001	,039	,012	,004
	N	245	245	245	245	245	245
SAT	Pearson Correlation	,215**	1	,634**	,471**	,569**	,000
	Sig. (2-tailed)	,001		,000	,000	,000	1,000
	N	245	245	245	245	245	245
CON	Pearson Correlation	,208**	,634**	1	,413**	,492**	,017
	Sig. (2-tailed)	,001	,000		,000	,000	,786
	N	245	245	245	245	245	245
VR	Pearson Correlation	,132*	,471**	,413**	1	,356**	,059
	Sig. (2-tailed)	,039	,000	,000		,000	,360
	N	245	245	245	245	245	245
LEA	Pearson Correlation	,160*	,569**	,492**	,356**	1	-,013
	Sig. (2-tailed)	,012	,000	,000	,000		,839
	N	245	245	245	245	245	245
REST	Pearson Correlation	,182**	,000	,017	,059	-,013	1
	Sig. (2-tailed)	,004	1,000	,786	,360	,839	
	N	245	245	245	245	245	245

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

- ✓ Teste da relação causal entre a variável REST e demais construtos do modelo conceitual

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
REST -> VER	0,048	0,0491	0,0485	0,0485	0,9899
REST -> Satisfação	-0,0354	-0,035	0,0652	0,0652	0,5423
REST -> Confiança	-0,009	-0,0076	0,0526	0,0526	0,1706
REST -> Valor Apercebido	0,0622	0,06	0,0674	0,0674	0,9225
REST -> Lealdade	-0,0171	-0,0172	0,0591	0,0591	0,2889

**b) Amostra geral dos Incidente Crítico Negativo**

✓ Teste correlação entre a variável REST e demais construtos da pesquisa

		VER	SAT	CON	VR	LEA	CMB
VER	Pearson Correlation	1	,287**	,208**	,205**	,241**	-,081
	Sig. (2-tailed)		,000	,006	,007	,001	,291
	N	171	171	171	171	171	171
SAT	Pearson Correlation	,287**	1	,675**	,474**	,738**	-,064
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,406
	N	171	171	171	171	171	171
CON	Pearson Correlation	,208**	,675**	1	,433**	,566**	-,002
	Sig. (2-tailed)	,006	,000		,000	,000	,983
	N	171	171	171	171	171	171
VR	Pearson Correlation	,205**	,474**	,433**	1	,445**	,001
	Sig. (2-tailed)	,007	,000	,000		,000	,995
	N	171	171	171	171	171	171
LEA	Pearson Correlation	,241**	,738**	,566**	,445**	1	-,061
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000		,430
	N	171	171	171	171	171	171
REST	Pearson Correlation	-,081	-,064	-,002	,001	-,061	1
	Sig. (2-tailed)	,291	,406	,983	,995	,430	
	N	171	171	171	171	171	171

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

✓ Teste da relação causal entre a variável REST e demais construtos do modelo conceitual

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
<b>REST -&gt; VER</b>	-0,0999	-0,0995	0,0731	0,0731	1,3657
<b>REST -&gt; Satisfação</b>	-0,0448	-0,0438	0,0738	0,0738	0,6072
<b>REST -&gt; Confiança</b>	0,0399	0,04	0,0615	0,0615	0,6496
<b>REST -&gt; Valor Aparentado</b>	0,0383	0,0397	0,0677	0,0677	0,5657
<b>REST -&gt; Lealdade</b>	-0,0138	-0,0152	0,0463	0,0463	0,2979

## Anexos II – Análise Descritiva das Variáveis Sociodemográficas

		Género			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	191	46,0	46,0	46,0
	Feminino	224	54,0	54,0	100,0
	Total	415	100,0	100,0	

		Região de Referência			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não sabe/Não responde	2	,5	,5	,5
	Aveiro	25	6,0	6,0	6,5
	Beja	2	,5	,5	7,0
	Braga	45	10,8	10,8	17,8
	Bragança	1	,2	,2	18,0
	Castelo Branco	9	2,2	2,2	20,2
	Coimbra	27	6,5	6,5	26,7
	Évora	8	1,9	1,9	28,6
	Faro	15	3,6	3,6	32,2
	Guarda	1	,2	,2	32,5
	Leiria	28	6,7	6,7	39,2
	Lisboa	83	20,0	20,0	59,1
	Penela	1	,2	,2	59,4
	Portalegre	8	1,9	1,9	61,3
	Porto	74	17,8	17,8	79,1
	Santarém	18	4,3	4,3	83,4
	Seia	1	,2	,2	83,7
	Setúbal	36	8,7	8,7	92,3
	Viana do Castelo	12	2,9	2,9	95,2
	Vila Real	7	1,7	1,7	96,9
Viseu	13	3,1	3,1	100,0	
Total		416	100,0	100,0	

**Faixa Etária**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menor que 30 anos	69	16,6	16,6	16,6
	30 - 39 anos	59	14,2	14,2	30,8
	40 - 49 anos	85	20,5	20,5	51,3
	Maior que 50 anos	202	48,7	48,7	100,0
	Total	415	100,0	100,0	

**Nível de Escolaridade**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ensino Básico 1º Ciclo (4 anos)	36	8,7	8,7	8,7
	Ensino Básico 2º Ciclo (2 anos)	34	8,2	8,2	16,9
	Ensino Básico 3º Ciclo (3 anos)	84	20,2	20,3	37,3
	Ensino Secundário	114	27,4	27,6	64,9
	Ensino Pós-Secundário	15	3,6	3,6	68,5
	Ensino Superior	104	25,0	25,2	93,7
	Pós-Graduações	26	6,3	6,3	100,0
	Total	413	99,3	100,0	
Missing	NS/NR	3	,7		
Total		416	100,0		

**Ocupação**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Empregado	261	62,9	62,9	62,9
	Desempregado	39	9,4	9,4	72,3
	Estudante	21	5,1	5,1	77,3
	Doméstico	17	4,1	4,1	81,4
	Reformado	74	17,8	17,8	99,3
	Outra	3	,7	,7	100,0
	Total	415	100,0	100,0	

## Anexos III –Teste de Normalidade dos Construtos

### a) Amostra de Incidente Crítico Positivo

#### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
QR1	245	7,29	1,444	-,559	,156	,280	,310
AC	245	8,15	1,660	-,834	,156	,746	,310
AE	245	7,73	1,426	-,304	,156	,265	,310
AEIC	245	8,08	1,501	-,723	,156	,582	,310
IIC	245	7,6327	1,48757	-,435	,156	,586	,310
VER	245	8,15	1,388	-,700	,156	,540	,310
SAT	245	1,29	4,040	,703	,156	1,366	,310
CON	245	2,11	5,967	,395	,156	,617	,310
VR	245	,24	3,653	,164	,156	-,003	,310
LEA	245	,92	5,946	1,158	,156	3,026	,310
Valid N (listwise)	245						

#### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
QR1	,079	245	,001	,977	245	,001
AC	,132	245	,000	,907	245	,000
AE	,079	245	,001	,962	245	,000
AEIC	,119	245	,000	,934	245	,000
IIC	,089	245	,000	,958	245	,000
SAT	,137	245	,000	,962	245	,000
CON	,100	245	,000	,979	245	,001
VR	,090	245	,000	,989	245	,067
LEA	,148	245	,000	,926	245	,000

a. Lilliefors Significance Correction

**b) Amostra de Incidentes Críticos Negativos**

**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
QR1	245	7,29	1,444	-,559	,156	,280	,310
AC	245	8,15	1,660	-,834	,156	,746	,310
AE	245	7,73	1,426	-,304	,156	,265	,310
AEIC	245	8,08	1,501	-,723	,156	,582	,310
IIC	245	7,6327	1,48757	-,435	,156	,586	,310
VER	245	8,15	1,388	-,700	,156	,540	,310
SAT	245	1,29	4,040	,703	,156	1,366	,310
CON	245	2,11	5,967	,395	,156	,617	,310
VR	245	,24	3,653	,164	,156	-,003	,310
LEA	245	,92	5,946	1,158	,156	3,026	,310
Valid N (listwise)	245						

**Tests of Normality**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
QR1	,079	245	,001	,977	245	,001
AC	,132	245	,000	,907	245	,000
AE	,079	245	,001	,962	245	,000
AEIC	,119	245	,000	,934	245	,000
IIC	,089	245	,000	,958	245	,000
SAT	,137	245	,000	,962	245	,000
CON	,100	245	,000	,979	245	,001
VR	,090	245	,000	,989	245	,067
LEA	,148	245	,000	,926	245	,000

a. Lilliefors Significance Correction

## Anexos IV – Teste Comparação de Média da variável QR1

### 1) Incidentes Críticos Positivos - Subamostras de Equilíbrio e Desequilíbrio

#### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of QR1 is the same across categories of QR1_ICP.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

### 2) Incidentes Críticos Negativos - Subamostras de Equilíbrio e Desequilíbrio

#### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of QR1 is the same across categories of QR1_ICN.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

## Anexos V – Indicadores da Qualidade dos Parâmetros Estimados pelo Método PLS-SEM

Indicador	Propósito	Critério de convergência	Referências
<b>Modelo de mensuração</b>			
<b>AVE</b>	Validades Convergentes	AVE > 0,50	Henseler; Ringle e Sinkovics (2009)
<b>Cargas cruzadas</b>	Validade discriminante	Valores das cargas maiores nas variáveis latentes originais que nas demais variáveis.	Chin (1998)
<b>Critério de Fornell e Larcker</b>	Validade discriminante	Compara-se as raízes quadradas dos valores das AVEs de cada construto com as correlações de Pearson entre as variáveis latentes. As raízes quadradas das AVEs devem ser maiores que as correlações dos construtos.	Fornell e Larcker (1981)
<b>Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta</b>	Confiabilidade do modelo	AC > 0,60 a 0,70 CC > 0,70 e 0,90	Hair et Al. (2014)
<b>Modelo Estrutural</b>			
<b>Avaliação dos coeficientes de determinação de Pearson (R<sup>2</sup>)</b>	Avaliam a porção da variância das variáveis endógenas, que é explicada pelo modelo estrutural.	Classificação para a área de ciências sociais e comportamentais: R <sup>2</sup> = 2% efeito pequeno R <sup>2</sup> = 13% efeito médio R <sup>2</sup> = 26% efeito grande	Cohen (1988)
<b>Tamanho do efeito (f<sup>2</sup>) ou Indicador de Cohen</b>	Avalia quanto cada construto é útil para o ajuste do modelo	Valores de 0,02, 0,15 e 0,35 são respectivamente interpretados como pequenos, médios e grades	Hair et Al. (2014)
<b>Validade preditiva (Q<sup>2</sup>) ou indicador de Stone-Geisser</b>	Avalia a acurácia do modelo ajustado	Q <sup>2</sup> > 0	Hair et Al. (2014)
<b>GoF</b>	É um escore da qualidade global do modelo ajustado	GoF > 0,369 (adequado)	Tenenhaus et Al. (2005); Wetzels, M.; Odekerken-Schröder, G.; Oppen (2009)
<b>Coefficiente de Caminho (Γ)</b>	Avaliação das relações causais	Interpretação dos valores consoante à teoria	Hair et Al. (2014)
<b>Modelo de mensuração e estrutural</b>			
<b>Teste t de Student*</b>	Avaliação da significância das correlações e regressões	t ≥ 1,96	Hair et Al. (2014)

**Fonte:** Adaptado de Ringle et Al. (2014 p. 56) \* O Teste t é utilizado tanto para avaliar a significância, das correlações (variáveis manifestas – variáveis latentes) quanto para as regressões (variável latente – variável latente).

## Anexos VI – Parâmetros Iniciais dos Modelos de Medida dos ICPs

GERAL						EQUILIBRO					DESEQUILÍBRIO				
Indicador	Carga Fatorial	t	AVE	CC	AC	Carga Fatorial	t	AVE	CC	AC	Carga Fatorial	t	AVE	CC	AC
<b>QUALIDADE ANTERIOR DO RELACIONAMENTO</b>			<b>0,73</b>	<b>0,92</b>	<b>0,88</b>			<b>0,48</b>	<b>0,77</b>	<b>0,63</b>			<b>0,51</b>	<b>0,80</b>	<b>0,71</b>
QR1SAT	0,93	98,83				0,86	30,70				0,80	2,83			
QR1CON	0,91	70,66				0,84	21,69				0,57	2,31			
QR1VR	0,76	17,96				0,37	2,68				0,82	4,66			
QR1LEA	0,81	22,90				0,59	6,29				0,63	3,19			
<b>INTENSIDADE DO INCIDENTE CRÍTICO</b>			<b>0,57</b>	<b>0,72</b>	<b>0,30</b>			<b>0,52</b>	<b>0,62</b>	<b>0,13</b>			<b>0,61</b>	<b>0,76</b>	<b>0,38</b>
IIC1	0,91	22,86				0,97	23,98				0,85	11,89			
IIC2	0,56	4,24				0,29	1,46				0,71	5,12			
<b>ESTABILIDADE DO INCIDENTE CRÍTICO</b>			<b>0,81</b>	<b>0,93</b>	<b>0,89</b>			<b>0,81</b>	<b>0,93</b>	<b>0,88</b>			<b>0,80</b>	<b>0,92</b>	<b>0,87</b>
EIC1	0,83	27,04				0,85	21,27				0,81	16,16			
EIC2	0,94	89,16				0,92	46,38				0,93	49,66			
EIC3	0,93	90,01				0,93	75,58				0,93	46,27			
<b>RESPONSABILIDADE DO COLABORADOR</b>			<b>0,88</b>	<b>0,96</b>	<b>0,93</b>			<b>0,89</b>	<b>0,96</b>	<b>0,94</b>			<b>0,87</b>	<b>0,95</b>	<b>0,92</b>
RCIC1	0,94	68,09				0,95	77,76				0,93	37,60			
RCIC2	0,95	97,88				0,96	86,27				0,95	57,96			
RCIC3	0,92	58,22				0,92	52,46				0,91	22,36			
<b>RESPONSABILIDADE DA EMPRESA</b>			<b>0,84</b>	<b>0,94</b>	<b>0,91</b>			<b>0,86</b>	<b>0,95</b>	<b>0,92</b>			<b>0,81</b>	<b>0,93</b>	<b>0,88</b>
REIC1	0,90	45,10				0,90	43,82				0,88	22,73			
REIC2	0,94	65,74				0,95	87,01				0,92	30,07			
REIC3	0,92	67,09				0,93	68,27				0,89	32,01			
<b>VARIAÇÃO DO ESTADO DO RELACIONAMENTO</b>			<b>0,81</b>	<b>0,95</b>	<b>0,92</b>			<b>0,79</b>	<b>0,94</b>	<b>0,91</b>			<b>0,80</b>	<b>0,94</b>	<b>0,91</b>
VER1	0,84	37,45				0,83	30,41				0,82	21,01			
VER2	0,92	47,80				0,90	26,97				0,91	47,49			
VER3	0,94	96,95				0,93	58,05				0,95	82,31			
VER4	0,90	60,67				0,89	50,80				0,89	33,62			
<b>SATISFAÇÃO</b>			<b>0,68</b>	<b>0,87</b>	<b>0,77</b>			<b>0,56</b>	<b>0,79</b>	<b>0,61</b>			<b>0,72</b>	<b>0,88</b>	<b>0,80</b>
SAT1	0,86	42,95				0,75	13,75				0,89	47,48			
SAT2	0,83	32,34				0,80	22,55				0,83	20,17			
SAT3	0,78	20,19				0,69	8,80				0,82	19,70			
<b>CONFIANÇA</b>			<b>0,59</b>	<b>0,85</b>	<b>0,77</b>			<b>0,52</b>	<b>0,81</b>	<b>0,69</b>			<b>0,56</b>	<b>0,83</b>	<b>0,74</b>
CON1	0,85	46,48				0,83	24,06				0,83	26,08			
CON2	0,81	25,37				0,78	16,44				0,80	14,94			
CON3	0,64	8,54				0,59	5,22				0,57	5,00			
CON4	0,75	17,30				0,66	10,47				0,76	12,11			
<b>VALOR APERCEBIDO</b>			<b>0,74</b>	<b>0,85</b>	<b>0,65</b>			<b>0,72</b>	<b>0,84</b>	<b>0,61</b>			<b>0,74</b>	<b>0,85</b>	<b>0,66</b>
VR1	0,81	16,36				0,83	16,38				0,81	9,44			
VR2	0,91	37,99				0,87	18,48				0,91	24,76			
<b>LEALDADE</b>			<b>0,52</b>	<b>0,81</b>	<b>0,68</b>			<b>0,41</b>	<b>0,74</b>	<b>0,53</b>			<b>0,54</b>	<b>0,82</b>	<b>0,70</b>
LEA1	0,82	23,48				0,65	9,34				0,84	21,56			
LEA2	0,67	12,53				0,52	4,17				0,71	10,87			
LEA3	0,56	8,37				0,61	5,94				0,56	7,30			
LEA4	0,79	19,65				0,76	11,43				0,78	12,13			
<b>VARIÁVEIS DE CONTROLO</b>															
Indicador	Carga Fatorial	t	AVE	CC	AC	Carga Fatorial	t	AVE	CC	AC	Carga Fatorial	t	AVE	CC	AC
<b>DURAÇÃO DO RELACIONAMENTO</b>			<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>										
DR	1,00	0,00				1,00	0,00								
<b>FREQUÊNCIA DO INCIDENTE CRÍTICO</b>			<b>0,48</b>	<b>0,51</b>	<b>-0,30</b>			<b>0,52</b>	<b>0,17</b>	<b>-0,11</b>			<b>0,39</b>	<b>0,55</b>	<b>-0,63</b>
FREQ_1	0,98	1,89				-0,47	0,95				0,48	1,01			
FREQ_2	0,06	0,12				0,91	2,32				0,74	1,84			

Fonte: Output SmartPLS

## Anexos VII – Parâmetros da Validade Discriminante dos Modelos de Medida dos ICPs

### 1 - CRITÉRIO DE CHIN (1998)

#### 1a) Modelo de Amostra Geral

	GERAL											
	QR1	IIC	EIC	RCIC	REIC	VER	SAT	CON	VR	LEA	DR	FREQ
<b>QUALIDADE ANTERIOR DO RELACIONAMENTO (QR1)</b>												
QR1_SAT	0,93	0,28	0,34	0,30	0,41	0,40	-0,65	-0,43	-0,35	-0,37	0,00	
QR1_CON	0,91	0,26	0,30	0,32	0,33	0,40	-0,45	-0,64	-0,30	-0,33	-0,01	
QR1_VR	0,75	0,12	0,26	0,10	0,22	0,21	-0,41	-0,40	-0,62	-0,28	0,00	
QR1_LEA	0,82	0,13	0,27	0,19	0,21	0,36	-0,41	-0,38	-0,26	-0,60	-0,07	
<b>INTENSIDADE DO INCIDENTE CRÍTICO (IIC)</b>												
IIC1	0,25	1,00	0,47	0,47	0,54	0,57	0,18	0,19	0,11	0,17	0,03	
IIC2												
<b>ESTABILIDADE DO INCIDENTE CRÍTICO (EIC)</b>												
EIC1	0,25	0,38	0,83	0,33	0,50	0,45	0,12	0,14	0,02	0,12	0,01	
EIC2	0,34	0,43	0,94	0,36	0,56	0,55	0,11	0,17	0,04	0,11	-0,02	
EIC3	0,33	0,46	0,93	0,40	0,60	0,55	0,15	0,17	0,07	0,16	-0,02	
<b>RESPONSABILIDADE DO COLABORADOR (RCIC)</b>												
RCIC1	0,27	0,51	0,40	0,94	0,46	0,51	0,09	0,13	0,09	0,13	-0,03	
RCIC 2	0,27	0,44	0,39	0,95	0,44	0,48	0,11	0,09	0,09	0,11	-0,01	
RCIC 3	0,27	0,38	0,36	0,92	0,41	0,46	0,08	0,08	0,05	0,11	-0,11	
<b>RESPONSABILIDADE DA EMPRESA (REIC)</b>												
REIC 1	0,31	0,49	0,56	0,41	0,90	0,47	0,13	0,19	0,11	0,15	-0,09	
REIC2	0,33	0,50	0,61	0,40	0,94	0,62	0,15	0,17	0,12	0,09	-0,06	
REIC 3	0,35	0,50	0,54	0,47	0,92	0,59	0,12	0,16	0,07	0,12	0,00	
<b>VARIAÇÃO DO ESTADO DO RELACIONAMENTO (VER)</b>												
VER1	0,34	0,48	0,49	0,41	0,57	0,84	0,18	0,25	0,13	0,11	-0,05	
VER2	0,38	0,50	0,50	0,46	0,54	0,92	0,18	0,19	0,11	0,13	0,00	
VER3	0,39	0,55	0,55	0,46	0,57	0,94	0,19	0,20	0,09	0,13	-0,05	
VER4	0,38	0,51	0,53	0,52	0,52	0,90	0,22	0,16	0,11	0,19	-0,03	
<b>SATISFAÇÃO (SAT)</b>												
SAT1	-0,51	0,18	0,11	0,13	0,11	0,18	0,86	0,59	0,46	0,57	-0,05	
SAT2	-0,47	0,15	0,11	0,08	0,17	0,18	0,83	0,51	0,42	0,46	-0,11	
SAT3	-0,45	0,12	0,13	0,03	0,08	0,17	0,78	0,51	0,34	0,43	0,01	
<b>CONFIANÇA (CON)</b>												
CON1	-0,49	0,21	0,16	0,07	0,18	0,21	0,59	0,85	0,42	0,53	-0,07	
CON2	-0,39	0,23	0,19	0,11	0,24	0,21	0,48	0,81	0,31	0,43	-0,07	
CON3	-0,36	-0,01	0,08	0,07	0,03	0,05	0,38	0,64	0,30	0,27	-0,01	
CON4	-0,43	0,10	0,10	0,09	0,09	0,18	0,52	0,75	0,33	0,35	0,00	
<b>VALOR APERCEBIDO (VR)</b>												
VR1	-0,26	0,12	0,07	0,09	0,12	0,15	0,33	0,28	0,81	0,26	-0,09	
VR2	-0,43	0,09	0,02	0,06	0,08	0,07	0,50	0,47	0,91	0,38	-0,05	
<b>LEALDADE (LEA)</b>												
LEA1	-0,38	0,10	0,09	0,10	0,10	0,17	0,48	0,42	0,38	0,82	-0,06	
LEA2	-0,28	0,15	0,11	0,13	0,08	0,11	0,39	0,33	0,23	0,67	-0,04	
LEA3	-0,12	0,20	0,21	0,12	0,16	0,18	0,24	0,28	0,16	0,56	0,08	
LEA4	-0,45	0,08	0,05	0,03	0,05	0,01	0,54	0,47	0,29	0,79	-0,10	
<b>DURAÇÃO DO RELACIONAMENTO (DR)</b>												
DR1	-0,02	0,03	-0,01	-0,05	-0,05	-0,04	-0,07	-0,05	-0,08	-0,06	1,00	
<b>FREQUÊNCIA DO INCIDENTE CRÍTICO (FREQ)</b>												
FREQ1												
FREQ2												

Fonte: Output SmartPLS

### 1b) Modelo de Amostra de Situação de Equilíbrio

	GERAL											
	QR1	IIC	EIC	RCIC	REIC	VER	SAT	CON	VR	LEA	DR	FREQ
<b>QUALIDADE ANTERIOR DO RELACIONAMENTO (QR1)</b>												
QR1_SAT	0,86	0,28	0,26	0,32	0,39	0,37	-0,44	-0,10	-0,14	-0,05	-0,01	0,16
QR1_CON	0,82	0,27	0,28	0,42	0,30	0,31	-0,07	-0,45	-0,12	-0,01	-0,03	0,12
QR1_VR												
QR1_LEA	0,63	0,11	0,18	0,20	0,30	0,35	0,03	0,11	0,02	-0,08	0,00	-0,02
<b>INTENSIDADE DO INCIDENTE CRÍTICO (IIC)</b>												
IIC1	0,30	1,00	0,34	0,46	0,39	0,62	0,26	0,26	0,08	0,14	0,08	0,03
IIC2												
<b>ESTABILIDADE DO INCIDENTE CRÍTICO (EIC)</b>												
EIC1	0,25	0,32	0,86	0,38	0,48	0,44	0,16	0,17	0,11	0,22	0,07	0,17
EIC2	0,26	0,26	0,91	0,36	0,51	0,48	0,22	0,27	0,10	0,14	0,01	0,10
EIC3	0,33	0,34	0,92	0,36	0,56	0,54	0,23	0,24	0,14	0,17	0,04	0,04
<b>RESPONSABILIDADE DO COLABORADOR (RCIC)</b>												
RCIC1	0,40	0,49	0,35	0,95	0,42	0,51	0,16	0,14	0,19	-0,07	-0,07	0,15
RCIC 2	0,40	0,45	0,39	0,96	0,44	0,47	0,17	0,07	0,21	-0,04	-0,04	0,14
RCIC 3	0,38	0,38	0,40	0,92	0,35	0,47	0,10	0,11	0,18	-0,02	-0,17	0,19
<b>RESPONSABILIDADE DA EMPRESA (REIC)</b>												
REIC 1	0,39	0,33	0,53	0,31	0,90	0,46	0,22	0,23	0,28	0,18	-0,08	0,15
REIC2	0,39	0,36	0,58	0,42	0,95	0,61	0,25	0,28	0,29	0,16	-0,05	0,18
REIC 3	0,41	0,40	0,50	0,46	0,93	0,59	0,25	0,28	0,27	0,09	-0,02	0,13
<b>VARIAÇÃO DO ESTADO DO RELACIONAMENTO (VER)</b>												
VER1	0,40	0,54	0,48	0,42	0,60	0,83	0,31	0,42	0,25	0,19	-0,03	0,02
VER2	0,36	0,56	0,42	0,46	0,49	0,90	0,31	0,34	0,22	0,15	0,03	-0,03
VER3	0,38	0,58	0,50	0,44	0,54	0,93	0,32	0,42	0,20	0,18	-0,02	0,05
VER4	0,41	0,54	0,53	0,52	0,51	0,89	0,37	0,35	0,25	0,21	0,01	0,03
<b>SATISFAÇÃO (SAT)</b>												
SAT1	-0,09	0,27	0,16	0,20	0,15	0,34	0,73	0,30	0,28	0,17	-0,07	-0,06
SAT2	-0,19	0,14	0,16	0,11	0,26	0,25	0,82	0,40	0,37	0,30	-0,05	-0,14
SAT3	-0,25	0,20	0,20	0,01	0,16	0,25	0,70	0,34	0,18	0,20	0,10	-0,16
<b>CONFIANÇA (CON)</b>												
CON1	-0,18	0,27	0,24	0,15	0,29	0,36	0,41	0,82	0,37	0,23	-0,08	-0,06
CON2	-0,15	0,20	0,21	0,05	0,23	0,27	0,33	0,77	0,29	0,23	-0,03	-0,05
CON3	-0,18	0,03	0,12	0,03	0,08	0,23	0,23	0,60	0,16	0,10	-0,02	-0,03
CON4	-0,14	0,17	0,14	0,08	0,16	0,35	0,33	0,68	0,22	0,21	0,08	-0,09
<b>VALOR APERCEBIDO (VR)</b>												
VR1	-0,09	0,04	0,14	0,20	0,22	0,22	0,27	0,33	0,81	0,05	-0,14	-0,03
VR2	-0,10	0,10	0,09	0,15	0,28	0,22	0,36	0,31	0,88	0,20	-0,06	0,07
<b>LEALDADE (LEA)</b>												
LEA1												
LEA2												
LEA3												
LEA4	-0,05	0,14	0,20	-0,05	0,15	0,21	0,31	0,28	0,16	1,00	-0,15	0,01
<b>DURAÇÃO DO RELACIONAMENTO (DR)</b>												
DR1	-0,02	0,03	-0,01	-0,05	-0,05	-0,04	-0,07	-0,05	-0,08	-0,06	1,00	
<b>FREQUÊNCIA DO INCIDENTE CRÍTICO (FREQ)</b>												
FREQ1												
FREQ2	0,13	0,03	0,11	0,17	0,17	0,02	-0,16	-0,08	0,03	0,01	-0,12	1,00

Fonte: Output SmartPLS

### 1c) Modelo de Amostra de Situação de Desequilíbrio

GERAL												
	QR1	IIC	EIC	RCIC	REIC	VER	SAT	CON	VR	LEA	DR	FREQ
<b>QUALIDADE ANTERIOR DO RELACIONAMENTO (QR1)</b>												
QR1_SAT	0,86	0,28	0,26	0,32	0,39	0,37	-0,44	-0,10	-0,14	-0,05	-0,01	0,16
QR1_CON	0,82	0,27	0,28	0,42	0,30	0,31	-0,07	-0,45	-0,12	-0,01	-0,03	0,12
QR1_VR												
QR1_LEA	0,63	0,11	0,18	0,20	0,30	0,35	0,03	0,11	0,02	-0,08	0,00	-0,02
<b>INTENSIDADE DO INCIDENTE CRÍTICO (IIC)</b>												
IIC1	0,30	1,00	0,34	0,46	0,39	0,62	0,26	0,26	0,08	0,14	0,08	0,03
IIC2												
<b>ESTABILIDADE DO INCIDENTE CRÍTICO (EIC)</b>												
EIC1	0,25	0,32	0,86	0,38	0,48	0,44	0,16	0,17	0,11	0,22	0,07	0,17
EIC2	0,26	0,26	0,91	0,36	0,51	0,48	0,22	0,27	0,10	0,14	0,01	0,10
EIC3	0,33	0,34	0,92	0,36	0,56	0,54	0,23	0,24	0,14	0,17	0,04	0,04
<b>RESPONSABILIDADE DO COLABORADOR (RCIC)</b>												
RCIC1	0,40	0,49	0,35	0,95	0,42	0,51	0,16	0,14	0,19	-0,07	-0,07	0,15
RCIC 2	0,40	0,45	0,39	0,96	0,44	0,47	0,17	0,07	0,21	-0,04	-0,04	0,14
RCIC 3	0,38	0,38	0,40	0,92	0,35	0,47	0,10	0,11	0,18	-0,02	-0,17	0,19
<b>RESPONSABILIDADE DA EMPRESA (REIC)</b>												
REIC 1	0,39	0,33	0,53	0,31	0,90	0,46	0,22	0,23	0,28	0,18	-0,08	0,15
REIC2	0,39	0,36	0,58	0,42	0,95	0,61	0,25	0,28	0,29	0,16	-0,05	0,18
REIC 3	0,41	0,40	0,50	0,46	0,93	0,59	0,25	0,28	0,27	0,09	-0,02	0,13
<b>VARIAÇÃO DO ESTADO DO RELACIONAMENTO (VER)</b>												
VER1	0,40	0,54	0,48	0,42	0,60	0,83	0,31	0,42	0,25	0,19	-0,03	0,02
VER2	0,36	0,56	0,42	0,46	0,49	0,90	0,31	0,34	0,22	0,15	0,03	-0,03
VER3	0,38	0,58	0,50	0,44	0,54	0,93	0,32	0,42	0,20	0,18	-0,02	0,05
VER4	0,41	0,54	0,53	0,52	0,51	0,89	0,37	0,35	0,25	0,21	0,01	0,03
<b>SATISFAÇÃO (SAT)</b>												
SAT1	-0,09	0,27	0,16	0,20	0,15	0,34	0,73	0,30	0,28	0,17	-0,07	-0,06
SAT2	-0,19	0,14	0,16	0,11	0,26	0,25	0,82	0,40	0,37	0,30	-0,05	-0,14
SAT3	-0,25	0,20	0,20	0,01	0,16	0,25	0,70	0,34	0,18	0,20	0,10	-0,16
<b>CONFIANÇA (CON)</b>												
CON1	-0,18	0,27	0,24	0,15	0,29	0,36	0,41	0,82	0,37	0,23	-0,08	-0,06
CON2	-0,15	0,20	0,21	0,05	0,23	0,27	0,33	0,77	0,29	0,23	-0,03	-0,05
CON3	-0,18	0,03	0,12	0,03	0,08	0,23	0,23	0,60	0,16	0,10	-0,02	-0,03
CON4	-0,14	0,17	0,14	0,08	0,16	0,35	0,33	0,68	0,22	0,21	0,08	-0,09
<b>VALOR APERCEBIDO (VR)</b>												
VR1	-0,09	0,04	0,14	0,20	0,22	0,22	0,27	0,33	0,81	0,05	-0,14	-0,03
VR2	-0,10	0,10	0,09	0,15	0,28	0,22	0,36	0,31	0,88	0,20	-0,06	0,07
<b>LEALDADE (LEA)</b>												
LEA1												
LEA2												
LEA3												
LEA4	-0,05	0,14	0,20	-0,05	0,15	0,21	0,31	0,28	0,16	1,00	-0,15	0,01
<b>DURAÇÃO DO RELACIONAMENTO (DR)</b>												
DR1	-0,02	0,08	0,05	-0,11	-0,05	0,00	-0,02	-0,02	-0,12	-0,15	1,00	-0,12
<b>FREQUÊNCIA DO INCIDENTE CRÍTICO (FREQ)</b>												
FREQ1												
FREQ2	0,13	0,03	0,11	0,17	0,17	0,02	-0,16	-0,08	0,03	0,01	-0,12	1,00

Fonte: Output SmartPLS

## 2 - CRITÉRIO DE FORNELL E LARCKER (1981)

	GERAL											
	QR1	IIC	EIC	RCIC	REIC	VER	CON	LEA	SAT	VR	DR	FREQ
QUALIDADE ANTERIOR DO RELACIONAMENTO (QR1)	<b>0,86</b>											
INTENSIDADE DO INCIDENTE CRÍTICO (IIC)	0,25	<b>1,00</b>										
ESTABILIDADE DO INCIDENTE CRÍTICO (EIC)	0,35	0,47	<b>0,90</b>									
RESPONSABILIDADE DO COLABORADOR (RCIC)	0,29	0,47	0,40	<b>0,94</b>								
RESPONSABILIDADE DA EMPRESA (REIC)	0,36	0,54	0,62	0,47	<b>0,92</b>							
VARIAÇÃO DO ESTADO DA RELAÇÃO CLIENTE-EMPRESA (VER)	0,41	0,57	0,58	0,52	0,61	<b>0,90</b>						
SATISFAÇÃO (SAT)	-0,58	0,18	0,14	0,10	0,15	0,21	<b>0,83</b>					
CONFIANÇA (CON)	-0,55	0,19	0,18	0,11	0,19	0,22	0,65	<b>0,77</b>				
VALOR APERCEBIDO (VR)	-0,41	0,11	0,05	0,08	0,11	0,12	0,50	0,45	<b>0,86</b>			
LEALDADE (LEA)	-0,45	0,17	0,15	0,12	0,13	0,16	0,59	0,53	0,39	<b>0,72</b>		
DURAÇÃO DO RELACIONAMENTO (DR)	-0,02	0,03	-0,01	-0,05	-0,05	-0,04	-0,07	-0,05	-0,08	-0,06	<b>1</b>	
FREQUÊNCIA DO INCIDENTE CRÍTICO (FREQ)												
	EQUILÍBRIO											
	QR1	IIC	EIC	RCIC	REIC	VER	CON	LEA	SAT	VR	DR	FREQ
QUALIDADE ANTERIOR DO RELACIONAMENTO (QR1)	<b>0,78</b>											
INTENSIDADE DO INCIDENTE CRÍTICO (IIC)	0,30	<b>1</b>										
ESTABILIDADE DO INCIDENTE CRÍTICO (EIC)	0,31	0,34	<b>0,90</b>									
RESPONSABILIDADE DO COLABORADOR (RCIC)	0,42	0,46	0,41	<b>0,94</b>								
RESPONSABILIDADE DA EMPRESA (REIC)	0,43	0,39	0,58	0,43	<b>0,93</b>							
VARIAÇÃO DO ESTADO DA RELAÇÃO CLIENTE-EMPRESA (VER)	0,44	0,62	0,54	0,51	0,60	<b>0,89</b>						
SATISFAÇÃO (SAT)	-0,23	0,26	0,23	0,15	0,26	0,37	<b>0,75</b>					
CONFIANÇA (CON)	-0,22	0,26	0,25	0,12	0,28	0,43	0,46	<b>0,72</b>				
VALOR APERCEBIDO (VR)	-0,11	0,08	0,13	0,20	0,30	0,26	0,38	0,38	<b>0,85</b>			
LEALDADE (LEA)	-0,05	0,14	0,20	-0,05	0,15	0,21	0,31	0,28	0,16	<b>1</b>		
DURAÇÃO DO RELACIONAMENTO (DR)	-0,02	0,08	0,05	-0,11	-0,05	0,00	-0,02	-0,02	-0,12	-0,15	<b>1</b>	
FREQUÊNCIA DO INCIDENTE CRÍTICO (FREQ)	0,13	0,03	0,11	0,17	0,17	0,02	-0,16	-0,08	0,03	0,01	-0,12	<b>1</b>
	Desequilíbrio											
	QR1	IIC	EIC	RCIC	REIC	VER	CON	LEA	SAT	VR	DR	FREQ
QUALIDADE ANTERIOR DO RELACIONAMENTO (QR1)	0,73											
INTENSIDADE DO INCIDENTE CRÍTICO (IIC)	-0,15	<b>1</b>										
ESTABILIDADE DO INCIDENTE CRÍTICO (EIC)	0,08	0,50	0,89									
RESPONSABILIDADE DO COLABORADOR (RCIC)	-0,02	0,41	0,32	0,93								
RESPONSABILIDADE DA EMPRESA (REIC)	0,08	0,61	0,59	0,42	0,90							
VARIAÇÃO DO ESTADO DA RELAÇÃO CLIENTE-EMPRESA (VER)	0,14	0,43	0,51	0,44	0,54	0,89						
SATISFAÇÃO (SAT)	-0,61	0,39	0,37	0,30	0,35	0,44	0,85					
CONFIANÇA (CON)	-0,39	0,45	0,48	0,39	0,46	0,46	0,67	0,75				
VALOR APERCEBIDO (VR)	-0,41	0,36	0,21	0,15	0,15	0,26	0,48	0,35	0,86			
LEALDADE (LEA)	-0,39	0,36	0,35	0,40	0,38	0,37	0,66	0,54	0,37	0,73		
DURAÇÃO DO RELACIONAMENTO (DR)	-0,17	-0,05	-0,13	0,01	-0,09	-0,12	-0,11	-0,08	-0,01	-0,01	<b>1</b>	
FREQUÊNCIA DO INCIDENTE CRÍTICO (FREQ)												

Fonte: Output SmartPLS e Excell 2012

## Anexos VIII – Parâmetros Iniciais dos Modelos de Medida dos ICNs

GERAL						EQUILIBRO					DESEQUILÍBRIO				
Indicador	Carga Fatorial	t	AVE	CC	AC	Carga Fatorial	t	AVE	CC	AC	Carga Fatorial	t	AVE	CC	AC
QUALIDADE ANTERIOR DO RELACIONAMENTO			<b>0,79</b>	<b>0,94</b>	<b>0,91</b>			<b>0,56</b>	<b>0,83</b>	<b>0,73</b>			<b>0,65</b>	<b>0,88</b>	<b>0,82</b>
QR1SAT	0,94	82,80				0,90	17,34				0,19	1,73			
QR1CON	0,91	42,93				0,82	8,60				0,34	2,69			
QR1VR	0,81	18,32				0,53	3,21				0,44	2,78			
QR1LEA	0,88	37,13				0,68	6,26				0,28	1,61			
INTENSIDADE DO INCIDENTE CRÍTICO			<b>0,51</b>	<b>0,67</b>	<b>0,06</b>			<b>0,51</b>	<b>0,62</b>	<b>0,06</b>			<b>0,50</b>	<b>0,55</b>	<b>-0,02</b>
IIC1	0,86	7,07				0,96	6,77				0,99	5,05			
IIC2	0,54	2,33				0,31	0,91				0,12	0,35			
ESTABILIDADE DO INCIDENTE CRÍTICO			<b>0,80</b>	<b>0,92</b>	<b>0,88</b>			<b>0,78</b>	<b>0,92</b>	<b>0,86</b>			<b>0,82</b>	<b>0,93</b>	<b>0,89</b>
EIC1	0,83	9,94				0,79	5,68				0,29	2,14			
EIC2	0,95	37,95				0,95	24,12				0,39	5,92			
EIC3	0,90	19,95				0,91	14,39				0,42	3,74			
RESPONSABILIDADE DO COLABORADOR			<b>0,87</b>	<b>0,95</b>	<b>0,93</b>			<b>0,85</b>	<b>0,95</b>	<b>0,92</b>			<b>0,89</b>	<b>0,96</b>	<b>0,94</b>
RCIC1	0,95	39,43				0,94	17,12				0,39	9,28			
RCIC2	0,95	56,77				0,95	19,94				0,38	11,55			
RCIC3	0,90	26,48				0,88	8,54				0,29	6,02			
RESPONSABILIDADE DA EMPRESA			<b>0,75</b>	<b>0,90</b>	<b>0,84</b>			<b>0,73</b>	<b>0,89</b>	<b>0,81</b>			<b>0,78</b>	<b>0,91</b>	<b>0,86</b>
REIC1	0,85	8,18				0,80	6,21				0,34	3,23			
REIC2	0,88	9,85				0,89	14,15				0,29	2,57			
REIC3	0,87	8,96				0,87	10,91				0,50	4,02			
VARIAÇÃO DO ESTADO DO RELACIONAMENTO			<b>0,74</b>	<b>0,92</b>	<b>0,88</b>			<b>0,72</b>	<b>0,91</b>	<b>0,87</b>			<b>0,74</b>	<b>0,92</b>	<b>0,88</b>
VER1	0,77	13,18				0,83	18,88				0,20	4,01			
VER2	0,93	62,26				0,92	51,63				0,31	13,12			
VER3	0,91	35,70				0,91	37,53				0,32	9,84			
VER4	0,81	18,03				0,71	7,06				0,32	9,27			
SATISFAÇÃO			<b>0,69</b>	<b>0,87</b>	<b>0,77</b>			<b>0,58</b>	<b>0,80</b>	<b>0,62</b>			<b>0,69</b>	<b>0,87</b>	<b>0,77</b>
SAT1	0,91	54,82				0,88	21,64				0,45	9,47			
SAT2	0,86	24,78				0,81	10,30				0,40	7,78			
SAT3	0,71	9,04				0,57	4,07				0,35	5,33			
CONFIANÇA			<b>0,53</b>	<b>0,82</b>	<b>0,70</b>			<b>0,46</b>	<b>0,77</b>	<b>0,60</b>			<b>0,51</b>	<b>0,81</b>	<b>0,68</b>
CON1	0,69	9,50				0,64	5,50				0,38	4,35			
CON2	0,73	10,91				0,68	5,04				0,31	4,68			
CON3	0,74	14,44				0,80	10,53				0,29	6,03			
CON4	0,73	12,75				0,57	4,35				0,41	6,32			
VALOR APERCEBIDO			<b>0,77</b>	<b>0,87</b>	<b>0,70</b>			<b>0,79</b>	<b>0,88</b>	<b>0,74</b>			<b>0,68</b>	<b>0,81</b>	<b>0,59</b>
VR1	0,83	15,23				0,87	15,07				0,35	1,71			
VR2	0,92	38,39				0,91	25,07				0,80	5,73			
LEALDADE			<b>0,61</b>	<b>0,86</b>	<b>0,79</b>			<b>0,49</b>	<b>0,79</b>	<b>0,64</b>			<b>0,61</b>	<b>0,86</b>	<b>0,78</b>
LEA1	0,87	32,55				0,82	12,62				0,34	7,40			
LEA2	0,69	12,49				0,55	4,96				0,29	5,46			
LEA3	0,68	10,25				0,56	4,41				0,24	4,43			
LEA4	0,87	44,93				0,81	16,03				0,40	7,79			
<b>VARIÁVEIS DE CONTROLO</b>															
Indicador	Carga Fatorial	t	AVE	CC	AC	Carga Fatorial	t	AVE	CC	AC	Carga Fatorial	t	AVE	CC	AC
DURAÇÃO DO RELACIONAMENTO			<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>			<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>			<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>
DR	1,00	0,00				1,00	0,00				1,00	0,00			
FREQUÊNCIA DO INCIDENTE CRÍTICO			<b>0,48</b>	<b>0,51</b>	<b>-0,30</b>			<b>0,52</b>	<b>0,17</b>	<b>-0,11</b>			<b>0,39</b>	<b>0,55</b>	<b>-0,63</b>
FREQ_1	0,94	3,31				0,95	4,19				0,42	0,99			
FREQ_2	0,45	1,24				0,55	1,87				0,91	1,96			

**Fonte:** Output SmartPLS

## Anexos IX – Parâmetros da Validade Discriminante dos Modelos de Medida dos ICNs

### 1 - CRITÉRIO DE CHIN (1998)

#### 1a) Modelo de Amostra Geral

	GERAL											
	QR1	IIC	EIC	RCIC	REIC	VER	SAT	CON	VR	LEA	DR	FREQ
<b>QUALIDADE ANTERIOR DO RELACIONAMENTO (QR1)</b>												
QR1_SAT	0,95	0,14	-0,27	-0,07	-0,08	0,34	-0,57	-0,45	-0,29	-0,47	-0,13	-0,01
QR1_CON	0,91	0,11	-0,25	-0,09	-0,06	0,27	-0,46	-0,59	-0,29	-0,40	-0,02	0,04
QR1_VR	0,80	0,00	-0,21	-0,10	-0,09	0,11	-0,39	-0,41	-0,54	-0,41	-0,18	-0,07
QR1_LEA	0,89	0,11	-0,19	-0,08	-0,04	0,25	-0,51	-0,43	-0,33	-0,62	-0,05	0,04
<b>INTENSIDADE DO INCIDENTE CRÍTICO (IIC)</b>												
IIC1	0,11	1,00	-0,04	0,04	-0,10	0,40	0,27	0,18	0,16	0,20	-0,17	0,08
IIC2												
<b>ESTABILIDADE DO INCIDENTE CRÍTICO (EIC)</b>												
EIC1	-0,16	-0,03	0,84	-0,11	0,26	-0,13	0,03	-0,12	-0,02	-0,02	0,00	0,07
EIC2	-0,27	-0,04	0,95	-0,06	0,28	-0,10	0,12	0,02	0,06	0,07	0,09	0,04
EIC3	-0,25	-0,04	0,90	-0,03	0,27	-0,10	0,10	0,06	0,14	0,11	0,10	0,07
<b>RESPONSABILIDADE DO COLABORADOR (RCIC)</b>												
RCIC1	-0,13	0,05	-0,01	0,95	-0,04	0,18	0,12	0,18	0,06	0,11	-0,07	-0,08
RCIC 2	-0,05	0,02	-0,09	0,95	-0,01	0,20	0,12	0,13	0,09	0,09	-0,06	-0,04
RCIC 3	-0,04	0,02	-0,13	0,89	-0,01	0,18	0,11	0,16	0,02	0,03	-0,04	0,02
<b>RESPONSABILIDADE DA EMPRESA (REIC)</b>												
REIC 1	-0,03	-0,03	0,20	0,05	0,84	-0,07	-0,08	-0,10	0,07	0,04	0,06	0,11
REIC2	-0,08	-0,06	0,33	-0,13	0,90	-0,05	-0,01	-0,02	0,05	0,09	-0,03	0,15
REIC 3	-0,09	-0,17	0,27	0,00	0,87	-0,14	-0,04	-0,02	0,02	0,01	-0,01	0,08
<b>VARIAÇÃO DO ESTADO DO RELACIONAMENTO (VER)</b>												
VER1	0,26	0,29	-0,07	0,14	-0,04	0,78	0,17	0,11	0,22	0,18	-0,12	0,09
VER2	0,17	0,37	-0,09	0,17	-0,10	0,93	0,33	0,29	0,24	0,28	-0,17	0,06
VER3	0,32	0,43	-0,08	0,22	-0,08	0,91	0,25	0,20	0,18	0,18	-0,17	0,05
VER4	0,24	0,26	-0,19	0,15	-0,13	0,80	0,23	0,16	0,11	0,20	-0,15	0,05
<b>SATISFAÇÃO (SAT)</b>												
SAT1	-0,53	0,30	0,12	0,06	0,00	0,26	0,91	0,62	0,46	0,71	0,10	0,01
SAT2	-0,47	0,23	0,11	0,12	-0,03	0,22	0,86	0,56	0,44	0,61	0,04	-0,03
SAT3	-0,37	0,14	0,02	0,15	-0,11	0,25	0,71	0,50	0,30	0,55	-0,04	0,00
<b>CONFIANÇA (CON)</b>												
CON1	-0,39	0,16	0,10	0,16	-0,13	0,19	0,47	0,69	0,33	0,44	0,04	0,05
CON2	-0,42	0,16	-0,02	0,12	-0,04	0,05	0,51	0,73	0,24	0,43	-0,01	-0,06
CON3	-0,35	0,14	0,06	0,08	-0,04	0,12	0,49	0,74	0,37	0,41	-0,11	-0,09
CON4	-0,38	0,06	-0,14	0,12	0,05	0,28	0,50	0,73	0,36	0,40	-0,08	0,05
<b>VALOR APERCEBIDO (VR)</b>												
VR1	-0,37	0,10	0,10	0,03	0,06	0,13	0,36	0,31	0,83	0,33	0,05	0,00
VR2	-0,32	0,17	0,05	0,08	0,03	0,24	0,48	0,46	0,92	0,45	0,03	0,04
<b>LEALDADE (LEA)</b>												
LEA1	-0,45	0,24	0,08	0,06	0,03	0,20	0,66	0,50	0,37	0,87	0,00	0,01
LEA2	-0,40	0,11	0,07	0,10	0,06	0,20	0,47	0,39	0,33	0,69	0,00	-0,07
LEA3	-0,36	0,11	0,03	0,02	0,08	0,12	0,49	0,34	0,29	0,68	0,01	0,03
LEA4	-0,45	0,15	0,03	0,10	0,01	0,24	0,69	0,54	0,43	0,87	-0,01	-0,02
<b>DURAÇÃO DO RELACIONAMENTO(DR)</b>												
DR1	-0,10	-0,17	0,08	-0,07	0,01	-0,18	0,05	-0,06	0,04	0,00	1,00	0,08
<b>FREQUÊNCIA DO INCIDENTE CRÍTICO (FREQ)</b>												
FREQ1	0,01	0,08	0,07	-0,05	0,13	0,07	-0,01	-0,01	0,03	-0,01	0,08	1,00
FREQ2												

Fonte: Output SmartPL

## 1b) Modelo de Amostra de Situação de Equilíbrio

	GERAL											
	QR1	IIC	EIC	RCIC	REIC	VER	SAT	CON	VR	LEA	DR	FREQ
<b>QUALIDADE ANTERIOR DO RELACIONAMENTO (QR1)</b>												
QR1_SAT	0,91	0,20	-0,32	-0,15	-0,24	0,54	-0,33	-0,10	-0,05	-0,12	-0,06	0,08
QR1_CON	0,80	0,23	-0,26	-0,20	-0,11	0,37	-0,09	-0,40	0,00	0,03	0,14	0,10
QR1_VR	0,49	0,01	-0,03	-0,19	-0,23	0,10	0,05	-0,08	-0,41	-0,02	-0,18	-0,13
QR1_LEA	0,72	0,10	-0,16	-0,08	-0,09	0,39	-0,26	-0,13	-0,10	-0,50	-0,01	0,08
<b>INTENSIDADE DO INCIDENTE CRÍTICO (IIC)</b>												
IIC1	0,20	1,00	-0,13	-0,14	-0,11	0,40	0,23	0,17	0,26	0,26	-0,19	0,09
IIC2												
<b>ESTABILIDADE DO INCIDENTE CRÍTICO (EIC)</b>												
EIC1	-0,25	-0,07	0,80	-0,04	0,22	-0,10	0,05	-0,09	-0,11	-0,03	0,00	-0,07
EIC2	-0,29	-0,16	0,95	-0,05	0,26	-0,13	-0,04	-0,10	-0,09	-0,06	0,13	-0,05
EIC3	-0,24	-0,11	0,91	-0,07	0,28	-0,18	-0,08	0,02	-0,05	0,00	0,13	-0,05
<b>RESPONSABILIDADE DO COLABORADOR (RCIC)</b>												
RCIC1	-0,20	-0,16	0,03	0,94	0,02	-0,06	-0,17	0,05	-0,07	-0,11	-0,02	-0,11
RCIC 2	-0,20	-0,12	-0,09	0,95	0,05	-0,06	-0,05	0,05	0,06	-0,04	0,00	-0,08
RCIC 3	-0,13	-0,11	-0,15	0,88	0,11	-0,01	-0,09	0,08	-0,04	-0,09	0,05	0,01
<b>RESPONSABILIDADE DA EMPRESA (REIC)</b>												
REIC 1	-0,11	0,03	0,15	0,16	0,79	-0,18	0,01	-0,15	0,17	0,05	0,17	0,12
REIC2	-0,22	-0,06	0,31	-0,05	0,90	-0,13	0,13	-0,02	0,20	0,12	0,05	0,20
REIC 3	-0,23	-0,24	0,26	0,03	0,87	-0,20	0,13	-0,10	0,14	0,06	0,08	0,10
<b>VARIAÇÃO DO ESTADO DO RELACIONAMENTO (VER)</b>												
VER1	0,42	0,37	-0,13	-0,03	-0,12	0,82	0,22	0,19	0,29	0,30	-0,11	0,15
VER2	0,43	0,34	-0,17	-0,07	-0,17	0,92	0,29	0,24	0,25	0,33	-0,25	0,16
VER3	0,46	0,38	-0,11	-0,02	-0,17	0,91	0,17	0,15	0,23	0,19	-0,25	0,20
VER4	0,43	0,24	-0,13	-0,06	-0,23	0,72	0,17	0,08	0,09	0,13	-0,22	0,07
<b>SATISFAÇÃO (SAT)</b>												
SAT1	-0,21	0,23	0,01	-0,10	0,10	0,23	0,89	0,40	0,37	0,57	-0,01	0,04
SAT2	-0,20	0,19	-0,01	-0,12	0,11	0,13	0,83	0,32	0,33	0,59	-0,07	-0,07
SAT3	-0,14	0,09	-0,11	-0,04	0,01	0,24	0,53	0,20	0,23	0,37	-0,21	0,06
<b>CONFIANÇA (CON)</b>												
CON1	-0,22	0,16	0,06	0,20	-0,10	0,16	0,25	0,75	0,25	0,27	-0,19	-0,01
CON2	-0,30	0,15	-0,04	0,04	-0,04	-0,02	0,37	0,73	0,09	0,37	-0,17	-0,07
CON3	-0,09	0,10	-0,13	-0,07	-0,09	0,27	0,33	0,81	0,25	0,34	-0,16	-0,04
CON4												
<b>VALOR APERCEBIDO (VR)</b>												
VR1	-0,18	0,18	-0,05	0,03	0,14	0,18	0,37	0,24	0,87	0,32	-0,02	0,04
VR2	-0,04	0,28	-0,11	-0,05	0,21	0,28	0,37	0,24	0,91	0,40	-0,10	0,07
<b>LEALDADE (LEA)</b>												
LEA1	-0,14	0,30	-0,03	-0,16	0,13	0,20	0,59	0,31	0,31	0,80	-0,11	0,10
LEA2												
LEA3	-0,17	0,10	0,16	-0,03	0,15	0,16	0,44	0,24	0,24	0,65	-0,09	0,03
LEA4	-0,11	0,19	-0,15	0,00	-0,04	0,28	0,52	0,40	0,36	0,82	-0,16	-0,05
<b>DURAÇÃO DO RELACIONAMENTO (DR)</b>												
DR1	-0,01	-0,19	0,11	0,00	0,12	-0,24	-0,11	-0,23	-0,07	-0,16	1,00	0,11
<b>FREQUÊNCIA DO INCIDENTE CRÍTICO (FREQ)</b>												
FREQ1	0,07	0,09	-0,07	-0,08	0,16	0,17	0,01	-0,05	0,06	0,03	0,11	1,00
FREQ2												

Fonte: Output SmartPLS

### 1c) Modelo de Amostra de Situação de Desequilíbrio

GERAL												
	QR1	IIC	EIC	RCIC	REIC	VER	SAT	CON	VR	LEA	DR	FREQ
<b>QUALIDADE ANTERIOR DO RELACIONAMENTO (QR1)</b>												
QR1_SAT	0,81	-0,01	-0,22	0,02	-0,01	0,02	-0,44	-0,52	-0,23	-0,28	-0,16	-0,01
QR1_CON	0,83	-0,12	-0,19	0,02	-0,13	0,00	-0,32	-0,57	-0,30	-0,17	-0,09	0,05
QR1_VR	0,84	-0,15	-0,31	-0,01	-0,05	-0,12	-0,27	-0,36	-0,53	-0,21	-0,10	-0,03
QR1_LEA	0,70	0,05	-0,13	-0,13	-0,11	-0,05	-0,26	-0,38	-0,23	-0,37	0,09	-0,07
<b>INTENSIDADE DO INCIDENTE CRÍTICO (IIC)</b>												
IIC1	-0,10	1,00	0,05	0,23	-0,10	0,40	0,47	0,31	0,12	0,29	-0,13	0,13
IIC2												
<b>ESTABILIDADE DO INCIDENTE CRÍTICO (EIC)</b>												
EIC1	-0,15	0,03	0,89	-0,19	0,32	-0,14	-0,03	-0,16	0,02	-0,10	-0,02	-0,19
EIC2	-0,29	0,08	0,95	-0,09	0,32	-0,05	0,15	0,01	0,13	0,01	0,02	-0,19
EIC3	-0,31	0,03	0,89	0,00	0,26	-0,03	0,14	0,02	0,23	0,06	0,05	-0,19
<b>RESPONSABILIDADE DO COLABORADOR (RCIC)</b>												
RCIC1	-0,08	0,29	-0,06	0,95	-0,10	0,44	0,37	0,27	0,20	0,30	-0,18	0,10
RCIC 2	-0,02	0,17	-0,10	0,96	-0,08	0,45	0,34	0,25	0,20	0,28	-0,17	0,14
RCIC 3	0,03	0,16	-0,13	0,92	-0,15	0,37	0,33	0,23	0,12	0,18	-0,20	0,02
<b>RESPONSABILIDADE DA EMPRESA (REIC)</b>												
REIC 1	-0,07	-0,09	0,25	-0,09	0,85	0,01	-0,15	-0,07	-0,05	0,04	-0,12	0,08
REIC2	-0,13	-0,07	0,36	-0,22	0,88	0,01	-0,08	-0,01	-0,10	0,08	-0,16	-0,08
REIC 3	-0,08	-0,09	0,29	-0,04	0,91	-0,08	-0,17	-0,02	-0,14	-0,07	-0,17	0,08
<b>VARIAÇÃO DO ESTADO DO RELACIONAMENTO (VER)</b>												
VER1	-0,03	0,20	0,01	0,33	0,01	0,72	0,35	0,15	0,28	0,31	-0,11	-0,04
VER2	-0,14	0,39	-0,02	0,40	-0,04	0,95	0,53	0,42	0,31	0,44	-0,05	0,02
VER3	-0,02	0,47	-0,02	0,44	-0,03	0,90	0,57	0,40	0,32	0,46	-0,07	-0,03
VER4	-0,05	0,26	-0,21	0,37	-0,05	0,86	0,49	0,39	0,25	0,47	-0,02	0,18
<b>SATISFAÇÃO (SAT)</b>												
SAT1	-0,42	0,50	0,10	0,22	-0,06	0,52	0,90	0,64	0,41	0,67	0,18	-0,01
SAT2	-0,26	0,39	0,11	0,37	-0,14	0,50	0,86	0,61	0,42	0,44	0,12	0,04
SAT3	-0,23	0,25	0,03	0,35	-0,23	0,41	0,73	0,50	0,25	0,56	0,09	-0,16
<b>CONFIANÇA (CON)</b>												
CON1	-0,42	0,21	0,08	0,14	-0,15	0,32	0,53	0,70	0,32	0,46	0,30	-0,02
CON2	-0,34	0,23	-0,08	0,21	-0,01	0,22	0,49	0,71	0,28	0,35	0,15	0,08
CON3	-0,25	0,24	0,11	0,20	0,02	0,14	0,44	0,65	0,37	0,27	-0,16	-0,10
CON4	-0,51	0,22	-0,19	0,22	0,05	0,44	0,55	0,80	0,37	0,42	-0,03	0,16
<b>VALOR APERCEBIDO (VR)</b>												
VR1	-0,33	0,08	0,17	0,03	0,01	0,22	0,17	0,19	0,69	0,15	0,11	-0,04
VR2	-0,43	0,11	0,11	0,23	-0,15	0,32	0,47	0,50	0,95	0,36	0,19	-0,03
<b>LEALDADE (LEA)</b>												
LEA1	-0,23	0,31	0,07	0,29	-0,05	0,42	0,56	0,46	0,25	0,87	0,04	-0,03
LEA2	-0,26	0,16	-0,01	0,25	-0,06	0,42	0,41	0,34	0,24	0,63	-0,03	-0,01
LEA3	-0,20	0,21	-0,19	0,10	0,01	0,22	0,42	0,36	0,20	0,73	0,12	0,05
LEA4	-0,27	0,23	0,04	0,20	0,07	0,45	0,67	0,49	0,35	0,88	0,06	-0,01
<b>DURAÇÃO DO RELACIONAMENTO(DR)</b>												
DR1	-0,08	-0,13	0,02	-0,19	-0,17	-0,07	0,16	0,10	0,19	0,06	1,00	0,05
<b>FREQUÊNCIA DO INCIDENTE CRÍTICO (FREQ)</b>												
FREQ1												
FREQ2	-0,02	0,13	-0,21	0,10	0,05	0,04	-0,05	0,05	-0,04	0,00	0,05	1,00

Fonte: Output SmartPLS

## 2 - CRITÉRIO DE FORNELL E LARCKER (1981)

	GERAL											
	QR1	IIC	EIC	RCIC	REIC	VER	CON	LEA	SAT	VR	DR	FREQ
QUALIDADE ANTERIOR DO RELACIONAMENTO (QR1)	<b>0,89</b>											
INTENSIDADE DO INCIDENTE CRÍTICO (IIC)	0,11	<b>1,00</b>										
ESTABILIDADE DO INCIDENTE CRÍTICO (EIC)	-0,26	-0,04	<b>0,90</b>									
RESPONSABILIDADE DO COLABORADOR (RCIC)	-0,09	0,04	-0,07	<b>0,97</b>								
RESPONSABILIDADE DA EMPRESA (REIC)	-0,08	-0,10	0,30	-0,03	<b>0,87</b>							
VARIAÇÃO DO ESTADO DA RELAÇÃO CLIENTE-EMPRESA (VER)	0,29	0,40	-0,12	0,20	-0,10	<b>0,86</b>						
SATISFAÇÃO (SAT)	-0,55	0,27	0,10	0,13	-0,05	0,29	<b>0,83</b>					
CONFIANÇA (CON)	-0,53	0,18	0,00	0,17	-0,05	0,23	0,68	<b>0,73</b>				
VALOR APERCEBIDO (VR)	-0,39	0,16	0,08	0,07	0,05	0,22	0,49	0,45	<b>0,88</b>			
LEALDADE (LEA)	-0,53	0,20	0,07	0,09	0,05	0,25	0,75	0,58	0,46	<b>0,78</b>		
DURAÇÃO DO RELACIONAMENTO (DR)	-0,10	-0,17	0,08	-0,07	0,01	-0,18	0,05	-0,06	0,04	0,00	<b>1</b>	
FREQUÊNCIA DO INCIDENTE CRÍTICO (FREQ)	0,01	0,08	0,07	-0,05	0,13	0,07	-0,01	-0,01	0,03	-0,01	0,08	<b>1</b>
	EQUILÍBRIO											
	QR1	IIC	EIC	RCIC	REIC	VER	CON	LEA	SAT	VR	DR	FREQ
QUALIDADE ANTERIOR DO RELACIONAMENTO (QR1)	<b>0,75</b>											
INTENSIDADE DO INCIDENTE CRÍTICO (IIC)	0,20	<b>1</b>										
ESTABILIDADE DO INCIDENTE CRÍTICO (EIC)	-0,29	-0,13	<b>0,89</b>									
RESPONSABILIDADE DO COLABORADOR (RCIC)	-0,20	-0,14	-0,06	<b>0,92</b>								
RESPONSABILIDADE DA EMPRESA (REIC)	-0,22	-0,11	0,29	0,05	<b>0,86</b>							
VARIAÇÃO DO ESTADO DA RELAÇÃO CLIENTE-EMPRESA (VER)	0,51	0,40	-0,16	-0,05	-0,20	<b>0,85</b>						
SATISFAÇÃO (SAT)	-0,24	0,23	-0,04	-0,12	0,10	0,26	<b>0,77</b>					
CONFIANÇA (CON)	-0,25	0,17	-0,05	0,06	-0,11	0,20	0,41	<b>0,76</b>				
VALOR APERCEBIDO (VR)	-0,12	0,26	-0,09	-0,01	0,20	0,26	0,41	0,27	<b>0,89</b>			
LEALDADE (LEA)	-0,18	0,26	-0,03	-0,08	0,09	0,29	0,68	0,42	0,41	<b>0,76</b>		
DURAÇÃO DO RELACIONAMENTO (DR)	-0,01	-0,19	0,11	0,00	0,12	-0,24	-0,11	-0,23	-0,07	-0,16	<b>1</b>	
FREQUÊNCIA DO INCIDENTE CRÍTICO (FREQ)	0,07	0,09	-0,07	-0,08	0,16	0,17	0,01	-0,05	0,06	0,03	0,11	<b>1</b>
	Desequilíbrio											
	QR1	IIC	EIC	RCIC	REIC	VER	CON	LEA	SAT	VR	DR	FREQ
QUALIDADE ANTERIOR DO RELACIONAMENTO (QR1)	<b>0,80</b>											
INTENSIDADE DO INCIDENTE CRÍTICO (IIC)	-0,10	<b>1</b>										
ESTABILIDADE DO INCIDENTE CRÍTICO (EIC)	-0,28	0,05	<b>0,91</b>	0								
RESPONSABILIDADE DO COLABORADOR (RCIC)	-0,03	0,23	-0,10	<b>0,95</b>								
RESPONSABILIDADE DA EMPRESA (REIC)	-0,10	-0,10	0,33	-0,11	<b>0,88</b>							
VARIAÇÃO DO ESTADO DA RELAÇÃO CLIENTE-EMPRESA (VER)	-0,07	0,40	-0,08	0,45	-0,04	<b>0,86</b>						
SATISFAÇÃO (SAT)	-0,37	0,47	0,10	0,37	-0,16	0,58	<b>0,83</b>					
CONFIANÇA (CON)	-0,55	0,31	-0,04	0,27	-0,04	0,41	0,71	<b>0,72</b>				
VALOR APERCEBIDO (VR)	-0,46	0,12	0,15	0,19	-0,11	0,33	0,44	0,47	<b>0,83</b>			
LEALDADE (LEA)	-0,31	0,29	-0,01	0,27	0,00	0,50	0,67	0,54	0,34	<b>0,78</b>		
DURAÇÃO DO RELACIONAMENTO (DR)	-0,08	-0,13	0,02	-0,19	-0,17	-0,07	0,16	0,10	0,19	0,06	<b>1</b>	
FREQUÊNCIA DO INCIDENTE CRÍTICO (FREQ)	-0,02	0,13	-0,21	0,10	0,05	0,04	-0,05	0,05	-0,04	0,00	0,05	<b>1</b>

Fonte: Output SmartPLS e Excel 2012