



A influência da cultura dos consumidores no processo de recuperação de serviços

Por

Maria João Trancoso Teixeira

Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços

Orientado por:

Professora Doutora Maria Antónia Rodrigues

Setembro de 2017

Nota Biográfica

Maria João Teixeira, natural de Peso da Régua, nasceu no dia 24 de Junho de 1993.

A candidata ingressou na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro em 2011, onde conclui a licenciatura em Serviço Social em 2015. Iniciou o mestrado em Gestão de Serviços na Faculdade de Economia do Porto no ano de 2015.

Enquanto a candidata se encontrava no curso de Serviço Social, participou em estágios no departamento de Serviço Social na câmara municipal do Peso da Régua, projetos de voluntariado, monitora durante três anos consecutivos num campo de férias e apoio ao estudo durante um ano num contexto social e económico carenciado.

Durante o 2º ano do mestrado em Gestão de Serviços, realizou um estágio com duração de 5 meses no Parlamento Europeu – Departamento de Formação Profissional, participando em diversos trabalhos e atividades que a ajudaram a desenvolver as suas *soft skills*.

Agradecimentos

A dissertação que se apresenta deve-se a um esforço contínuo de conhecimento e aprendizagem, dedicação, empenho pessoal e motivação daqueles que nos são mais próximos.

Antes de mais queria agradecer à minha orientadora, Professora Maria Antónia Rodrigues, pela disponibilidade, orientação e, sobretudo, pelas palavras de encorajamento.

À faculdade de Economia do Porto e a todos os professores pelos conhecimentos que me permitiram obter durante a realização do mestrado.

À minha companheira de aventura, Elisabete Ribeiro, pelas suas palavras de motivação, ajuda, apoio e sobretudo pela sua amizade.

Em particular aos meus pais e avó, pelo apoio e carinho incondicionais. Um muito obrigada por me permitirem a realização dos meus objetivos.

A todos os que de alguma forma colaboraram e incentivaram à realização deste trabalho.

Resumo

Num mercado onde a globalização é uma constante, as organizações enfrentam desafios e maior exigência relativamente à prestação de serviços. Na ocorrência de falhas, a resposta organizacional é fundamental para a continuação da lealdade do consumidor e da mesma forma manter a satisfação, criar ainda um maior nível satisfatório na recuperação do serviço.

O objetivo deste estudo é compreender a influência cultural dos consumidores no processo de recuperação de serviço, isto é, perceber se as dimensões culturais dos consumidores podem influenciar a perceção de justiça e a satisfação com a recuperação de serviço e o seu efeito na lealdade e *word of mouth*. Para tal, foi realizado um estudo de natureza quantitativa e recolhidos dados através de um inquérito por questionário. No questionário os inquiridos foram convidados a relembrar uma situação em que tenha ocorrido uma falha na prestação de um serviço que era cliente, e de seguida tenha apresentado uma reclamação, relativamente à qual a organização terá tentado recuperar o serviço, com menor ou maior Sucesso. Foram recolhidos 410 respostas válidas que serviram de amostra para a análise dos dados.

Os resultados permitiram constatar que os objetivos propostos foram alcançados, ou seja, o estudo permitiu compreender a influência da cultura dos consumidores no processo de recuperação de serviços. Os resultados obtidos foram surpreendentes na medida em que sugerem uma evolução relativamente à revisão de literatura e aos resultados de investigações anteriormente realizadas. Em pesquisas anteriores, as diferenças culturais revelavam um efeito no processo de recuperação do serviço muito mais considerável e significativo. Atualmente, a influência cultural parece ser menor, o que pode ser justificado pela aculturação dos consumidores e uniformização de comportamentos, por efeito da rápida globalização a nível económico, cultural e social, bem como, o poder das novas tecnologias.

Com este estudo, pretendeu-se contribuir para colmatar um gap a nível da literatura, com implicações para a gestão de serviços e tratamento eficaz das reclamações, em termos de estratégias de recuperação e o seu impacto em importantes resultados de marketing.

Palavras-Chave: Influência cultural, perceções de justiça, recuperação de serviços, lealdade e *word of mouth*.

Abstract

In a market where globalization is a constant, as issues face challenges and greater demands regarding the provision of services. In the situation of failures, an organizational response is fundamental to the continuation of consumer loyalty and in the same way to maintain satisfaction, to create still a satisfactory volume in the recovery of the service.

The purpose of this study is the cultural influence of consumers in the process of service recovery, is to understand if the cultural dimensions of consumers can influence the perception of justice and satisfaction with a service recovery and its effect on loyalty and word of mouth. To this end, a quantitative study was carried out and collected through a questionnaire survey. Non-questionnaire respondents were asked to recall a situation in which they are asked to fail to provide a service that is customer, and an institution, since it is an improved solution with less or greater success. We collected 410 valid answers for data analysis.

The results showed that the proposed objectives were acquired, that is, the study allowed an influence of consumer culture in the service recovery process. The results obtained were surprising in that they suggest an anticipation of the literature review and the results of investigations. In previous research, cultural differences revealed a much more significant and significant process of service recovery. Currently, cultural influence seems to be less, which can be justified by the acculturation of consumers and the standardization of behaviors, due to the rapid globalization of the economy, social and social, as well as the power of new technologies.

With this study, research is a problem, the implication for the management of services and effective treatment of recoveries, in terms of recovery strategy and its impact on important marketing results.

Keywords: Cultural influence, justice perception, services recover, loyalty and word of mouth.

Índice

Resumo	4
Índice de quadros	8
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	10
1. Enquadramento Geral.....	11
1.1. Estrutura da Dissertação.....	12
CAPÍTULO II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	13
2. Revisão Teórica.....	14
2.1. Serviços e Falhas	14
2.2. Recuperação de Serviços.....	16
2.3. Estratégias de Recuperação de Serviços	17
2.4. Perceção de Justiça no Processo de Reclamação	19
2.5. Satisfação dos Consumidores com o Processo de Recuperação	21
2.6. Atitudes e Comportamento do Consumidor	23
2.6.1. Impacto na Intenção de Lealdade	24
2.6.2. Word of Mouth.....	25
2.7. A Influência da cultura no comportamento do consumidor	27
2.8. Caracterização de países consoante as dimensões culturais de Hofstede	28
2.9. Influência da cultura no processo de recuperação	31
CAPÍTULO III. ESTUDO EMPÍRICO	38
3.1. Objetivos de investigação.....	39
3.2. Modelo e hipóteses de investigação	40
3.3. Metodologia	44
3.3.1. Construção do questionário	45
3.3.2. Recolha e análise de dados.....	50
3.4. Análise dos Resultados.....	53
3.4.1. Caracterização da amostra.....	53
3.4.2. Análise Fatorial	63
3.4.2.1. Validade Fatorial	64
3.4.2.2. Validade Convergente e divergente	76
3.4.2.3. Fiabilidade Fatorial	76
3.4.2.4. Sensibilidade Fatorial	77
3.4.3. Análise das hipóteses de investigação.....	78
3.5. Discussão dos resultados.....	83
CAPÍTULO IV - CONCLUSÃO	89
4.1. Considerações Finais.....	90

4.2. Limitações e sugestões para pesquisas futuras.....	91
BIBLIOGRAFIA	94
ANEXOS.....	99

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo de Investigação Geral.....	40
Figura 2. Modelo de Investigação Específico	41
Figura 3. Modelo Justiça Interacional	65
Figura 4. Modelo de Justiça Interacional Ajustado	65
Figura 5. Modelo Justiça Distributiva	66
Figura 6. Modelo Justiça Processual	67
Figura 7. Modelo Justiça Processual Ajustado	67
Figura 8. Modelo Percepção de Justiça	68
Figura 9. Modelo Percepção de Justiça Ajustado	68
Figura 10. Modelo Aversão à Incerteza	69
Figura 11. Modelo Coletivismo	70
Figura 12. Modelo Distância ao Poder	71
Figura 13. Modelo Distância ao Poder Ajustado	71
Figura 14. Modelo Dimensões Culturais	72
Figura 15. Modelo Dimensões Culturais Ajustado	72
Figura 16. Modelo WOM	73
Figura 17. Modelo Lealdade	74
Figura 18. Modelo Comportamento	74
Figura 19. Modelo Comportamento Ajustado	74
Figura 20. Modelo Satisfação	74
Figura 21. Modelo Satisfação Ajustado	74
Figura 22. Modelo de Investigação Geral	78
Figura 23. Modelo de Investigação Geral Ajustado	79
Figura 24. Modelo de Investigação desdobrado	80
Figura 25. Modelo de Investigação desdobrado Ajustado	83

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Distribuição por Género	55
Gráfico 2. Distribuição por Habilitações Académicas	56
Gráfico 3. Distribuição por Situação Profissional	57
Gráfico 4. Distribuição por Salário líquido mensal	57

Índice de quadros

Quadro 1. Teoria da Justiça (Adaptado de Paul G. Patterson, Elizabeth Cowley & Kriengsin Prasongsuka, 2006)	20
Quadro 2. Caracterização cultural por país (Hofstede).....	28
Quadro 3. Estudos do impacto da cultura no comportamento do consumidor	33
Quadro 4. Escalas utilizadas no estudo	46

Índice de Tabelas

Tabela 1. Caracterização das falhas nos serviços	54
Tabela 2. Distribuição por idade	55
Tabela 3. Análise por sexo – teste não paramétrico Mann-Whitney.....	57
Tabela 4. Análise por idade – teste de correlação de pearson.....	58
Tabela 5. Análise por habilitações académicas – teste post-doc	59
Tabela 6. Análise por situação profissional – teste post-doc	59
Tabela 7. Variáveis utilizadas no estudo por nacionalidade – teste Kruskal-Wallis	60
Tabela 8. Itens justiça interacional	64
Tabela 9. Itens justiça distributiva	65
Tabela 10. Itens justiça processual	66
Tabela 11. Itens justiça processual ajustada	67
Tabela 12. Itens aversão à incerteza	68
Tabela 13. Itens coletivismo	69
Tabela 14. Itens coletivismo ajustado	70
Tabela 15. Itens distância ao poder	71
Tabela 16. Itens <i>Word of mouth</i>	72
Tabela 17. Itens lealdade	73
Tabela 18. Itens satisfação	75
Tabela 19. Validade convergente e divergente	76
Tabela 20. Fiabilidade fatorial	77

Tabela 21. Sensibilidade fatorial	79
Tabela 22. Confirmação das hipóteses em estudo (modelo de investigação geral)	79
Tabela 23. Confirmação das hipóteses em estudo (modelo de investigação desdobrado)	82

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

1. Enquadramento Geral

Num mercado cada vez mais global, as empresas enfrentam uma constante pressão e exigência no que diz respeito à prestação de serviços. Quando ocorre uma falha, a resposta da empresa ao consumidor é decisiva, pois poderá repor a sua confiança e reforçar os laços de fidelização, ao invés de, agravar a insatisfação e desta forma fazer com que os consumidores procurem o mesmo serviço na concorrência (Smith, Bolton & Wagner, 1999). É a partir da insatisfação dos clientes que nascem as reclamações, quando a criação das expectativas *à priori* falham, isto é, quando os consumidores criam uma opinião sobre o serviço, e este não corresponde àquilo que idealizou. O serviço de qualidade varia de acordo com o nível de expectativas que os consumidores desenvolveram (Donthu, N. & Yoo, B., 1998). É neste seguimento que entra um dos fatores explicativos da criação de diferentes expectativas sobre a entrega de serviços – a cultura dos consumidores. Quando aplicado em ambientes multiculturais, é necessário ter em conta as diferenças culturais, pois diversas culturas ou países podem ter diferentes níveis de expectativas, visto que a cultura difere em termos de padrões de comportamento e atitudes (Donthu, N. & Yoo, B. 1998).

. É necessário direcionar mais esforços no que refere à avaliação e entendimento das diferenças culturais e o seu impacto no comportamento do consumidor, com o propósito de serem implementadas adequadas estratégias nos processos de recuperação de serviços. Quando apresentadas reclamações à empresa emerge a oportunidade de melhorar o foco do problema e todo o processo de recuperação (Siddiqui & Tripathi, 2010). Por conseguinte, empresas que apresentam uma recuperação de serviço eficaz, conseguem melhorar as relações com os seus clientes e, por isso, aumento a intenção de fidelidade (Mattila, 2001). Segundo McCole (2004) a administração das empresas devem assegurar uma mudança de mentalidades, no que refere a novas práticas, processos e tecnologia, de modo a abordar o tratamento de reclamações como uma oportunidade. A diversidade cultural é imensa, principalmente quando falamos na veloz globalização, e para tal, é necessário uma melhor compreensão da influência cultural no processo de recuperação de serviços (Donthu & Yoo, 1999).

A influência cultural no processo de recuperação de serviços é um campo de investigação pouco explorado (Davidow, 2003). Para além da lacuna a nível de literatura, o tema sugere que mesmo para as próprias empresas torna-se complexo perceber qual a forma mais correta de atuar perante a ocorrência de uma falha em contextos

multiculturais. Segundo Davidow (2003), eficazes estratégias de recuperação estão em falha na literatura, assim como, os efeitos nas atitudes do consumidor após a recuperação eficiente ou não do serviço, nomeadamente, na satisfação, lealdade e *word of mouth*.

Face ao exposto, o objetivo deste trabalho é compreender a influência da cultura dos consumidores no processo de recuperação de serviços, isto é, perceber se as dimensões culturais dos consumidores podem ou não influenciar a perceção de justiça, satisfação com a recuperação de serviço e o seu efeito na intenção de lealdade e *word of mouth*. As dimensões culturais dos consumidores podem ser analisadas á luz das características de Hofsted e o processo de recuperação de serviços em termos de estratégias de recuperação, assim como, a satisfação do consumidor com a recuperação do serviço e o seu impacto na lealdade e *word of mouth*.

1.1. Estrutura da Dissertação

A presente dissertação encontra-se organizada em quatro capítulos.

O primeiro serve de introdução e integra o enquadramento geral e o objetivo do trabalho.

O segundo capítulo diz respeito à literatura relacionada com a qualidade dos serviços, falhas e estratégias de recuperação, a perceção de justiça no processo de reclamação, satisfação dos consumidores com o processo de recuperação, atitudes e comportamento do consumidor, a influência da cultura no comportamento do consumidor e processo de recuperação de serviços.

No terceiro capítulo abordar-se-á a metodologia utilizada no estudo, é descrito o modelo de investigação que irá ser utilizado, a amostra, as variáveis escolhidas e as técnicas de análise e estatísticas aplicadas, a análise dos dados e, por fim, a discussão de resultados.

No último capítulo, irão ser enunciadas as principais conclusões e ilações do estudo, limitações e contribuições para investigações e projetos futuros.

CAPÍTULO II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2. Revisão Teórica

A revisão da literatura procura analisar e sustentar o impacto das diferentes estratégias organizacionais num processo de recuperação de serviço num contexto multicultural. O foco desta investigação recai sobre os aspetos culturais como fatores influenciadores da reação e comportamento dos consumidores após a recuperação de serviços. Serão apresentados questões fundamentais relativas ao tema, nomeadamente, o impacto da cultura no processo de recuperação de serviços, assim como, a relação das dimensões culturais analisadas no estudo e a sua influência nas perceções de justiça e o consequente impacto nas variáveis satisfação, lealdade e WOM.

2.1. Serviços e Falhas

Os serviços são definidos como uma(s) atividade(s) caracterizada(s) pela sua intangibilidade, mas não necessariamente, ocorrem quando há uma interação entre os consumidores e os prestadores de serviços. Fornecem assim, soluções para os problemas dos consumidores, possuindo particularidades que distinguem dos bens tangíveis (Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 1985).

É o princípio base para o crescente estudo na área de marketing de serviços, a existência de um número de características que são consistentemente citados em estudos científicos. As características são: intangibilidade, inseparabilidade, perecibilidade e heterogeneidade, o que os tornam mais suscetíveis à ocorrência de falhas, interferindo desta forma na qualidade da sua prestação (Lovelock 1992 & Sampson 2001 cit. Vargo & Lush, 2004).

- **Intangibilidade:** São processos ou experiências e não produtos/objetos tangíveis;
- **Inseparabilidade/Simultaneidade:** É necessário a presença do prestador de serviço e o consumidor para efetuar a prestação do serviço;
- **Perecibilidade:** Impossibilidade de armazenamento de serviços em *stocks*;
- **Heterogeneidade:** Variação no desempenho da prestação de serviços para todos os consumidores.

O encontro de serviço é avaliado de acordo com as expectativas do consumidor. Quando o desempenho da prestação do serviço é menor do que as suas expectativas, ocorrem assim as lacunas (Hess Jr., Ganesan, & Klein, 2003).

As falhas nos serviços são praticamente inevitáveis, envolvem maioritariamente um envolvimento humano, o que nos leva à inseparação da sua produção e entrega dos serviços e no qual dificulta em grande parte uma revisão de qualidade antes da sua entrega (Hess Jr. et al., 2003). As empresas devem considerar as falhas como oportunidades de excelência para satisfazer os seus consumidores e não encarar como uma perda de oportunidades (Hui & Au, 2001).

Numa falha de serviço o consumidor tem uma perceção de perda devido a uma falha por parte do prestador de serviço. Em consequência, esses mesmos podem tentar fornecer uma compensação através do esforço de recuperação de forma a compensar o consumidor (Adams, 1965; Homans, 1958 cit. Patterson, Cowley, & Prasongsukarn, 2006).

A sua recuperação corresponde à atuação da empresa e das suas respostas na sequência de falhas nos serviços, no sentido de abordar as reclamações dos consumidores da melhor forma, tendo como objetivo último tornar os consumidores insatisfeitos em satisfeitos (Miller, Craighead & Karwan, 2000).

Na literatura foram desenvolvidos diversos modelos de medição da qualidade nos serviços, nomeadamente um modelo desenvolvido por Parasuraman, Berry, & Zeithaml (1985), o SERVQUAL, modelo este que identifica os cinco GAPS: GAP 1 – Expectativas dos consumidores vs Perceção dos prestadores; GAP 2 – Especificação do serviço; GAP 3 – Entrega do serviço; GAP 4 – Comunicação externa; GAP 5 – Expectativas vs. Perceção do serviço.

O modelo conceptual da qualidade nos serviços representa as divergências que ocorrem dentro de uma empresa ou entre a empresa e o consumidor, tendo como consequência a fraca prestação do serviço. Na sequência de lacunas na prestação de serviço, deverá haver sempre uma recuperação de serviço adequada.

2.2. Recuperação de Serviços

Considera-se recuperação de serviços um processo de tratamento com uma situação em que um consumidor tenha experimentado uma falha. A recuperação de serviços visa um estado de satisfação do consumidor através de técnicas que forneçam explicações sobre a falha, nomeadamente, através de um pedido de desculpas, capacitação de uma equipa na resolução de problemas no local, ofertas de compensação, criação de empatia durante todo o processo, entre outras (Sparks & McColl-Kennedy, 2001).

As falhas são um dos fatores de perda da lealdade. Portanto, uma aplicação eficiente de técnicas de recuperação podem permitir aos gestores de serviços manter ou mesmo aumentar níveis de fidelidade. (Miller et al., 2000).

Uma empresa de prestação de serviços poderá reter ou perder clientes, na medida em que há eficácia, ou não, no tratamento das reclamações e na sua solução. A reclamação é compreendida como o ato de reclamar, apresentar queixa ou protesto, sendo uma manifestação pela qual um consumidor formaliza a insatisfação como aspeto de uma experiência negativa (Swanson & Kelley, 2001).

A recuperação do serviço envolve assim a resolução do problema, alterar as atitudes negativas dos consumidores insatisfeitos e por fim reter os clientes. Neste processo é necessário elencar a importância do pessoal de contacto, uma vez que desempenham um papel determinante quando há ocorrências de falhas, pois as suas funções e o seu comportamento têm um impacto direto na satisfação ou insatisfação dos consumidores. São considerados os representantes das empresas e a avaliação no processo de recuperação é realizada através do desempenho dos mesmos (Sparks & McColl-Kennedy, 2001). Estes devem fazer esforços para proporcionar aos consumidores uma experiência positiva numa primeira interação. Segundo Miller (et al., 2000) é possível encontrar na literatura elementos chave associados à recuperação de serviços, nomeadamente:

- **Medidas de resultado relacionadas com a satisfação e retenção de clientes:** O sucesso dos serviços é medido através da satisfação, lealdade e retenção. A satisfação é o resultado mais comum e o mais importante a curto e longo prazo, porém a lealdade e retenção são fundamentais no longo prazo.

- **Antecedentes de uma recuperação bem e/ou mal sucedida:** Os vários fatores que estão presentes antes dos esforços de recuperação podem influenciar as atitudes dos consumidores face às falhas. Entender os antecedentes pode ajudar a

compreender onde o sistema de prestação e entrega de serviços deve ser protegido contra as lacunas e como desenvolver um eficiente processo de recuperação.

- **As fases da recuperação:** Os esforços na recuperação ocorrem em três sentidos: preventivamente ou antes da falha ocorrer, simultaneamente ou pós serviço e quando a insatisfação do consumidor é explícita.

- **Tipos de atividades de recuperação:** Assumem duas formas: psicológica e intangível. A título de exemplo, Bell & Ridge; Zemke (1994 cit. Miller et al., 2000) indicam duas técnicas de recuperação: empatia e pedido de desculpas. Os esforços tangíveis podem ser expressos numa compensação monetária pelos danos percebidos. O principal objetivo é restituir os custos e inconvenientes causados pela lacuna na prestação do serviço.

- **A prestação de serviços de recuperação:** O poder do pessoal de contacto face ao conhecimento tem a possibilidade de compensar um consumidor insatisfeito, sendo que a probabilidade do consumidor insatisfeito ficar satisfeito é maior, assim como, a retenção do mesmo.

Estudar a recuperação dos serviços é um desafio, pois a recuperação é desencadeada pelo desenrolar de uma lacuna no serviço. Para tal, é necessário desenvolver estratégias de recuperação adequadas a cada segmento de clientes, e assim alterar as suas reações (Hess Jr. et al., 2003).

2.3. Estratégias de Recuperação de Serviços

As empresas devem desenvolver estratégias de recuperação de serviços, envolvendo todas as ações de modo a resolver a reclamação e, conseqüentemente alterar as atitudes negativas de consumidores insatisfeitos (Miller, et al. 2000). As estratégias incluem o reconhecimento do problema, correção do mesmo e uma explicação para a sua falha. Um pedido de desculpa, a oferta de uma compensação, demonstração de simpatia e criação de uma relação empática durante o processo de recuperação (Patterson, et al. 2006) são alguns exemplos de estratégias que os prestadores de serviços poderão utilizar no processo de recuperação.

Todas as empresas têm uma parte de clientes insatisfeitos, no seguimento de que nem todas as reclamações são justificadas. Porém, estas merecem uma especial atenção, pois fornecem informações valiosas que permitem salvaguardar a relação entre a empresa e o consumidor. Existe uma obtenção de dados de forma fidedigna e identificação de

problemas que necessitam de melhorias. Considera-se um teste à capacidade de resposta da empresa face a um erro e, posteriormente, à sua correção, pois sem este *feedback*, pequenas lacunas poderiam causar graves problemas na prestação do serviço (Gelbrich & Roschk, 2010).

O tema de tratamento das reclamações tem recebido considerável atenção na literatura. Estudos pioneiros examinam o seu impacto nos consumidores, bem como, os comportamentos adotados após recuperação do serviço (Gelbrich & Roschk, 2010). As falhas se resolvidas eficazmente, têm um impacto positivo na sua recuperação, confiança e recompra e, portanto, as empresas não só incentivam os consumidores a expressarem as suas reclamações, como também esforços em encontrar estratégias adequadas e solucionar futuramente falhas nos serviços (Spreng, Harrell, & Mackoy, 1995 cit. Gelbrich & Roschk, 2010).

As respostas organizacionais podem ser avaliadas como um encontro de serviço, de interações pessoais entre os consumidores e prestadores de serviços, durante determinado tempo (Karatepe, 2006). De acordo com Davidow (2003) existem seis dimensões distintas de estratégias organizacionais perante reclamações que influenciam o comportamento do consumidor após a reclamação, nomeadamente:

- **Oportunidade:** A velocidade percebida com que a organização responde ou lida com uma reclamação;
- **Facilitação:** Políticas, procedimentos e estrutura que a empresa tem em vigor para apoiar os consumidores envolvidos nas reclamações e comunicações;
- **Compensação:** Benefícios do resultado da resposta que um cliente recebe da organização face à reclamação;
- **Desculpa:** Reconhecimento pela organização da insatisfação do reclamante;
- **Credibilidade:** Disponibilidade da organização para apresentar uma explicação do problema;
- **Atenção:** Comunicação interpessoal.

As consequências de um consumidor insatisfeito podem ser desastrosas para a empresa, pois contribui para o aumento de reclamações, perda de lucro e gera uma palavra negativa (Ah-Keng & Wan-Yiun Loh, 2006). Provou-se que um cliente insatisfeito pode divulgar a sua má experiência a outras 10 a 20 pessoas (Mattila, 2001). Como tal, recuperação do serviço é um fator essencial para o sucesso das empresas

(Gelbrich & Roschik, 2011) e tornou-se o principal foco de muitas estratégias de retenção de clientes (Matilla, 2001).

Face ao exposto, um processo de recuperação eficiente pode reparar a falha no serviço e transformar clientes insatisfeitos em clientes satisfeitos, tornando a relação entre os consumidores e prestadores de serviços melhor, além de prevenir o abandono dos clientes (Fornell e Wernerfelt 1987 cit. Orsingher, Valentini & Angelis, 2010). Portanto, é essencial para as empresas saberem o que determina a satisfação ou insatisfação dos seus consumidores com a recuperação de falhas de serviço.

2.4. Percepção de Justiça no Processo de Reclamação

No contexto de recuperação de serviços, uma implícita promessa de equidade é visível e torna-se difícil para os clientes avaliarem o serviço antes, e muitas vezes quando o serviço é entregue. Os clientes têm implícito a intenção de avaliar e é muito improvável perdoar ou esquecer um tratamento considerado injusto. Os procedimentos que cada empresa toma para resolver e lidar com a reclamação, assim como, os resultados da recuperação do serviço geram percepções de justiça por parte dos consumidores.

Os efeitos das diversas estratégias de tratamento de reclamações são medidos com base na percepção de justiça por parte dos reclamantes, associada ao processo e ao resultado da reclamação, ou seja, além de um resultado justo, um processo justo e a maneira de como os reclamantes são tratados durante todo o processo têm um impacto significativo no comportamento pós reclamação (Hui & Au, 2001).

A percepção de justiça está implícita na resolução da reclamação (Bies, 1987 cit. Tax, Brown & Chandrashekar, 1998). Os autores Tax et al. (1998) realizaram um estudo, no qual conferem que os consumidores avaliam as falhas de acordo com as respostas que recebem, o procedimento utilizado e o tratamento interpessoal durante todo o processo. Esta é uma teoria que nos indica quando um consumidor apresenta uma reclamação o que realmente pretende é justiça.

A teoria da justiça tem sido empregue em investigações recentes relativamente ao estudo do comportamento do consumidor. É um conceito que fornece conhecimento sobre os consumidores, aqueles que percebem a resposta organizacional justa, que por si só, demonstram maior nível de satisfação após a reclamação, contrariamente aos consumidores que percecionam a resposta como injusta (Griffin & Ross, 1991 cit. Gelbrich & Roschk 2010).

Os consumidores normalmente avaliam a justiça sob três perspectivas: a imparcialidade dos resultados, a imparcialidade dos procedimentos e a justiça do tratamento interacional durante o processo de recuperação (Tax et al.1998). É uma teoria constituída por três dimensões: justiça interacional, processual e distributiva.

1. **(In) Justiça Interacional:** refere-se às interações durante o processo de reclamação, assim como, o modo de como a empresa e os prestadores de serviços reagem à reclamação, através de simpatia, honestidade, empatia e empenho. Portanto, imaginemos que os procedimentos foram os mais adequados e justos, contudo, os prestadores de serviço não criaram uma relação de empatia e simpatia, então os consumidores poderão sentir-se injustiçados.
2. **(In) Justiça Processual:** Está ligada ao processo e procedimentos envolvidos no esforço da recuperação do serviço (Blodgett, 1997). É constituída por o controlo do processo, controlo da decisão, acesso, velocidade na resposta e flexibilidade. Indica-nos onde as organizações devem possuir procedimentos de gestão de reclamações rápidos e estáveis, assim como, a envolvência do reclamante em todo o processo (Tax, et al. 1998).
3. **(In) Justiça Distributiva:** Diz respeito aos resultados das decisões, da compensação ou benefício por parte da organização em resposta à injustiça que deu origem à reclamação. É uma dimensão baseada na equidade e igualdade onde os consumidores avaliam a equidade da compensação consoante a falha (Tax, et al. 1998). Esta abrange a atribuição de recursos organizacionais percebidos pelo consumidor, como por exemplo, a remuneração sob a forma de descontos, cupões, reembolso, substituição, pedido de desculpas (Smith, Bolton, & Wagner, 1999).

Quadro 1 – Teoria da Justiça (Adaptado de Patterson, Cowley & Prasongsukan, 2006)

Dimensão de Justiça	Definição
Justiça Distributiva	Perceção da justiça do resultado (problema corrigido, reembolso, compensação).
Justiça Processual	Perceção da justiça do processo utilizado para resolver a falha do serviço (velocidade de recuperação, manter o cliente informado).
Justiça Interacional	A justiça percebida da maneira que o cliente é tratado (respeito, empatia, cortesia).

Fonte: Elaboração própria

De acordo com o quadro 1, a justiça distributiva foca-se na compensação monetária, expressa por exemplo, em descontos, bónus, pois os consumidores esperam receber algo de modo a compensar as suas perdas e o inconveniente sofrido (Tax, et al. 1998). Como resultado, e de forma a recuperar o cliente, são diversas as empresas que oferecem combinações de descontos, créditos de forma a manter uma relação estável e de confiança com os clientes. A justiça internacional está diretamente relacionada à maneira de como o consumidor é tratado durante a recuperação de serviço (Blodgett, 1997). Por exemplo, a cortesia, empatia e preocupação são fatores que influenciam a percepção de justiça dos consumidores. A justiça processual refere-se à percepção de equidade das políticas e procedimentos que envolvem a recuperação e esforço. Por exemplo, o prestador de serviço oferece ao cliente um reembolso total em resposta à falha no serviço, porém, se o cliente tiver de esperar demasiado tempo, o cliente não irá avaliar o processo como sendo justo. As empresas desta forma podem aumentar a satisfação dos clientes com a recuperação de serviço envolvendo atividades que melhoram a percepção dos clientes sobre a justiça processual (Maxham III & Netemeyer 2002).

Investigações realizadas demonstram uma relação positiva entre a justiça percebida e a satisfação (Orsingher, 2010; Smith, 1999; Tax, et al. 1998). Quando há um aumento de justiça interpessoal, a satisfação também aumenta, o mesmo acontece na justiça distributiva e processual. É portanto necessária uma percepção justa das respostas dadas pela organização de modo a aumentar a satisfação dos consumidores após a recuperação do serviço (Karande, Magnini & Tam 2007; Maxham III & Netemeyer 2002).

2.5. Satisfação dos Consumidores com o Processo de Recuperação

As diferentes respostas organizacionais podem de facto afetar as três dimensões de justiça. Recentemente, verificou-se que as percepções de justiça fomentam a satisfação pós reclamação (Maxham III & Netemeyer 2002), ou seja, uma percepção justa das respostas organizacionais é uma condição necessária para a satisfação pós reclamação.

A satisfação refere-se ao sentimento que o consumidor tem quando a aquisição de um serviço preenche de modo favorável uma necessidade. Nesta abordagem, a satisfação é definida como o desempenho de um serviço face às expectativas dos consumidores. No marketing a satisfação é explicada através da desconfirmação de

expectativas, considerando consumidores satisfeitos quando os resultados superam as expectativas e insatisfeitos quando os resultados são inferiores às expectativas (Westbrook & Oliver, 1991).

A satisfação é crucial para a sobrevivência das empresas. Diversos estudos mostraram que custo de atrair um novo cliente cria cerca de cinco vezes mais tempo, dinheiro e recursos do que para manter um consumidor existente. Há um desafio constante de manter níveis elevados no serviço, consciência das expectativas dos clientes e melhoria nos serviços e produtos (Pizam & Ellis, 1999).

Estão presentes na literatura dois tipos de satisfação: satisfação cumulativa e satisfação transacional. A satisfação cumulativa está direcionada para uma satisfação geral por parte do consumidor baseado em todos os encontros de serviços e experiências passadas com a empresa. A satisfação transacional refere-se a um encontro de serviço específico (Bitner & Hubbert, 1994). No que refere à recuperação de serviço, a satisfação está intrinsecamente ligada ao grau de satisfação do consumidor, ao nível transacional, pois quando ocorre uma falha num encontro de serviço particular, e o consumidor opta por reclamar, a resposta da empresa face à reclamação desencadeia satisfação ou insatisfação (Stauss, 2002).

Segundo Andreassen (2000) a satisfação face à recuperação do serviço pode ser compreendida em 5 vertentes: estado negativo afetivo decorrente da lacuna no serviço inicial; expectativas de recuperação de serviço; qualidade percebida; desconfirmação das expectativas e percepção de justiça dos resultados da recuperação.

Por conseguinte, as organizações devem ter uma preocupação acrescida em manter os seus consumidores satisfeitos, pois este é um fator que acarreta resultados positivos para a empresa. Por outro lado, a insatisfação dos consumidores deve ser evitada pois resulta num *WOM* negativo e perda de clientes para a concorrência (Kau & Loh, 2006).

No entanto, a insatisfação poderá não dar origem à reclamação, pois o cliente pode optar por não reclamar e não comunicar a sua insatisfação. Estes consumidores serão uma incógnita no que diz respeito ao retorno ao mesmo serviço e, portanto, as empresas devem diminuir a ocorrência deste comportamento não reclamante por parte dos consumidores (Kau & Loh, 2006).

Portanto, é necessário as empresas terem em conta os atributos de recuperação do serviço que são avaliados pelos consumidores. O instrumento de medida da satisfação do consumidor com a recuperação do serviço, desenvolvido por Boshoff (1999) apresenta

seis atributos: comunicação, *empowerment*, feedback, indemnização, explicação e tangibilidade.

Face ao resultado da recuperação, a satisfação inclui uma adequada resposta ao problema e justiça na compensação, facilidade no acesso ao pessoal de contacto, educação, empatia, cortesia, adaptação do processo de recuperação ao problema que criou o descontentamento do consumidor e às suas necessidades (Stauss, 2002). Deste modo, a satisfação é um fator que reforça atitudes positivas por parte dos consumidores em relação à marca. Num mercado alargado e fortemente concorrencial, um dos principais objetivos empresariais é manter e satisfazer os consumidores atuais. As empresas devem concentrarem-se nas necessidades dos grupos alvo e, em seguida, trabalhar no sentido de maximizar a satisfação com o serviço oferecido (Pizam & Ellis, 1999).

A satisfação de uma forma geral após a reclamação define-se relativamente ao desempenho da empresa no tratamento da reclamação, isto é, se atendeu às necessidades do consumidor (Netemeyer, 2003). Em geral, considera-se que a satisfação global após a reclamação, está positivamente relacionada à satisfação geral, ou seja, se o cliente está satisfeito com o processo de tratamento da reclamação, significa que aumenta a satisfação para com a empresa.

Face ao exposto, a satisfação dos clientes assume enorme relevância na competitividade das empresas que se refletem em vários níveis. A satisfação do cliente após a reclamação tem consequências na intenção de lealdade e de WOM. Clientes satisfeitos proporcionam maior motivação aos colaboradores da empresa e maior estabilidade organizacional (Davidow, 2003).

2.6. Atitudes e Comportamento do Consumidor

As empresas esforçam-se cada vez mais para fornecer um atendimento ao cliente de alta qualidade de forma a obter o melhor sucesso num ambiente de negócios competitivo. Porém, é muito difícil evitar falhas ocasionais, como voos atrasados, quartos de hotel reservados que não estão preparados no horário certo, falha no serviço de entrega, no serviço bancário, entre outros. Quando ocorre, poderá causar um impacto negativo no cliente, passa a palavra negativo, enfraquecimento da relação entre a empresa e os consumidores, caso a falha não seja tratada corretamente. Portanto, é essencial para as empresas agir corretamente para restabelecer e manter relações positivas com os clientes (Rio-Lanza et al., 2009).

A satisfação do cliente com a recuperação do serviço tem sido considerada crítica para as empresas, embora não se possa negar que a satisfação dos consumidores relativamente à recuperação do serviço é um fator crítico de garantia de fidelidade do cliente. A satisfação é um dos temas mais estudados no marketing devido à sua potencialidade na retenção dos consumidores. Face à recuperação do serviço eficaz origina mudanças positivas nas atitudes dos consumidores, nomeadamente na intenção de lealdade e WOM (A. K. Smith et al., 1999).

2.6.1. Impacto na Intenção de Lealdade

O marketing relacional tem fomentado o interesse no papel da lealdade, promoção e construção de fortes relações, sendo esta uma das mais poderosas ferramentas de marketing (Parasuraman et al., 1985). É uma alternativa estratégica para conquistar e manter clientes relevantes para a empresa, tornando-os consumidores fiéis. O surgimento da nova tecnologia originou novas ferramentas de comunicação e relacionamento com os consumidores, como por exemplo o *Customer Relationship Management* (CRM) e o *Database Marketing* (DBM). Fornece às empresas uma melhoria na compreensão do comportamento do consumidor e serviços que mantenham uma vantagem competitiva relativamente ao valor percebido pelo cliente (Sirdeshmukh, Singh, & Sabol, 2002).

Uma investigação realizada por Reichheld & Schefter (2000 cit. Sirdeshmukh et al., 2002) demonstra que para alcançar a lealdade dos consumidores, numa primeira fase é necessário ganhar confiança. São ainda poucos os estudos que se focam no significado de confiança e nas relações entre consumidores e empresas. Em vez disso, os estudos realizados focam-se particularmente nas consequências da perceção da confiança para resultados de cooperação e lealdade (Tax, et al. 1998).

A intenção de retornar à empresa é considerado um indicador de lealdade, definido como a probabilidade de realizar compras num futuro na mesma organização (Lam, 2004). A intenção de retornos dos consumidores é considerada de extrema importância após a ocorrência de falhas na prestação do serviço. Quando há clientes satisfeitos torna-se um sinal de confiança e um antecedente de intenção de recompra, por isso clientes satisfeitos são geralmente leais e, portanto, quanto mais necessidades e expectativas preenchidas, maior a probabilidade de recompra do mesmo serviço (Reichheld, 1993). Uma investigação realizada por Blodgett & Anderson (2000) observaram que a satisfação tem um impacto positivo na lealdade. O estudo revela quanto

maior é o nível de justiça internacional, distributiva, processual e o nível de satisfação percebida, maior a probabilidade dos clientes insatisfeitos mostrarem intenção de lealdade.

Recuperações de serviços ineficientes diminuem a confiança dos clientes. Portanto, um tratamento adequado das reclamações é essencial para sustentar a satisfação do cliente e, conseqüentemente a lealdade (Sirdeshmukh et al., 2002). A confiança dos consumidores é desenvolvida durante o processo da prestação do serviço, no qual o mesmo pode fazer julgamentos durante o processo de troca. As avaliações dos consumidores baseiam-se nos comportamentos observados durante a prestação de serviço, enquanto, os julgamentos são baseados nas políticas e práticas (Liu, Furrer, & Sudharshan, 2007).

A satisfação com o serviço inicial e, posteriormente, num processo de recuperação do serviço, influenciam diretamente a lealdade, confiança e compromisso dos consumidores, pois quando ocorre uma falha no serviço a confiança é afetada negativamente. No entanto, um processo de recuperação eficiente poderá reestabelecer a confiança por parte dos consumidores (Tax, et al. 1998). Portanto, a satisfação após o processo de reclamação apresenta um impacto positivo na lealdade (a. K. Smith & Bolton, 2002).

No passado, várias foram as empresas que se focaram na satisfação como meio de aumentar a lealdade dos consumidores e, por conseguinte, a rentabilidade, isto é, quanto mais satisfeito o consumidor mais leal se tornaria. Apesar da satisfação ser um bom indicador, não é suficiente para assegurar a lealdade. A lealdade dos consumidores pode ser mensurada a partir da taxa de recompra, enquanto a satisfação é uma atitude resultante da interação entre as expectativas dos consumidores e as percepções do desempenho do serviço. A satisfação dos consumidores não garante às empresas uma vantagem competitiva sustentável nem intenção de lealdade (Sirdeshmukh et al., 2002).

2.6.2. Word of Mouth

Um dos temas de marketing que merece a devida atenção é o chamado de WOM. Este é um campo de estudo desenvolvido na Psicologia Social, tendo em conta a importância da comunicação interpessoal dos indivíduos em diversos contextos, nomeadamente no consumo. O efeito da comunicação interpessoal é relevante, no que refere à etapa inicial de procura de informação na aquisição de um serviço/produto de

elevado envolvimento. Nos serviços, os consumidores tendem a fundamentarem-se essencialmente nas informações de outros consumidores antes da compra de um serviço/produto, utilizando referências como o preço, evidências físicas e imagem da empresa (Zeithaml, et al. 1996).

O comportamento WOM tem sido focado essencialmente no produto e menos nos serviços, devido à sua complexidade e difícil avaliação. Este pode ser influenciado pela cultura nativa do consumidor, o país de operação e localização (Money, Gilly, & Graham, 1998).

Dada a influência do WOM no consumidor, as empresas necessitam de estimular um WOM positivo. Porém, não é uma tarefa fácil, pois os consumidores estão cada vez mais bem informados sobre os vários produtos e serviços. Está relacionado positivamente com as avaliações realizadas aos produtos e serviços, no entanto, nem sempre é suficiente para iniciar um WOM positivo (Chung & Darke, 2006). Um estudo realizado por Homes & Lett (1997 cit. Chung & Darke, 2006) descobriram que uma diminuta percentagem dos entrevistados com atitudes favoráveis em relação ao café realmente geraram um WOM positivo. Os consumidores estão mais propensos a fornecer WOM quando o produto/serviço tem significado pessoal do que quando é de natureza não utilitária. Tem um caráter influenciador do que outras fontes de comunicação e tem demonstrado influenciar várias características: consciência, expectativas, percepções, atitudes e intenções comportamentais. Sheth (1971 cit. Buttle, 1998) concluiu num estudo que o WOM é mais influente e importante do que a publicidade de uma inovação e na obtenção de experimentar um produto/ serviço novo.

Pode influenciar as tomadas de decisões negativamente e positivamente, sendo que, o WOM negativo apresenta um impacto mais preponderante do que o WOM positivo. Um estudo realizado pelo Programa de Pesquisa em Assistência Técnica (1986, cit. Buttle, 1998) afirma que os clientes insatisfeitos têm mais propensão em relatar duas vezes a sua insatisfação do que consumidores satisfeitos. O WOM positivo está mais associado a comentários relacionados à qualidade do serviço recebido, ou seja, é mais cognitivo e tem uma forte componente avaliativa, contrariamente, ao WOM negativo baseado na emoção e relacionado a intenções comportamentais (Buttle, 1998).

2.7. A Influência da cultura no comportamento do consumidor

O que torna a globalização mais desafiante é o facto de apesar de estarmos em constante conexão, as diferenças culturais são uma premente, o que parece não restar alternativa à investigação das culturas nacionais, com o objetivo de retirar das mesmas a sua essência e fazer desta uma ferramenta estratégica. (Malhotra, Ulgado, Agarwal, Shainesh, & Wu, 2005).

A cultura de um determinado país tem sido caracterizada como um fator chave que define as diferenças no comportamento do consumidor, isto é, as diferenças culturais podem afetar as distintas perceções do consumidor (Hofstede & McCrae, 2004).

O número de definições de cultura é notoriamente vasto, sendo que a definição designada por Hofstede, inspirado pelo culturismo, é uma “programação coletiva da mente que distingue um grupo ou categoria de pessoas de outro” (Hofstede & McCrae, 2004, p. 58). A cultura é definida como um atributo coletivo, manifestada em comportamentos comuns em algumas pessoas. Hofstede (1980, 1995 cit. Stauss & Mang, 1999) define a cultura dos países tendo em conta cinco dimensões: distância ao poder, individualismo / coletivismo, masculinidade/feminilidade, aversão à incerteza e orientação a curto e longo prazo.

Distância ao Poder: Membros menos poderosos de organismo (exemplo, família) aceita o poder desigual, ou seja, há uma representação de desigualdade. Poder e desigualdade são fatores cruciais numa sociedade, tendo em conta que algumas sociedades são mais ou menos desiguais do que outras (Hofstede & McCrae, 2004). Os países nórdicos apresentam baixo índice de distância ao poder, onde a desigualdade não é encorajada. Na Europa Ocidental, América Latina e África, a desigualdade é aceite, há uma necessidade de hierarquia.

Aversão à incerteza: Diz respeito à tolerância de uma sociedade à ambiguidade. Indica até que ponto membros pertencentes de um dado grupo cultural se sente confortável ou desconfortável em situações pouco estruturadas, desconhecidas e incertas. Culturas com aversão à incerteza alta tentam minimizar tais situações através de leis e regras e verdade absoluta (por exemplo, EUA, Rússia, Grécia, etc.). Em culturas com aversão à incerteza baixa são mais emocionais, mais tolerantes com situações opostas e desconhecidas (por exemplo, Jamaica, Indonésia, etc.).

Individualismo vs. Coletivismo: Nas sociedades individualistas os laços de relação estão perdidos, estão focados no “eu” na independência (EUA, Inglaterra, etc.).

Nas sociedades coletivistas, há fortes relações desde o nascimento, protegendo e tendo proteção em troca de lealdade. São sociedades focadas no bem-estar grupal, ou seja, refere-se ao grupo (Indonésia, Tailândia, etc.).

Masculinidade vs. Feminilidade: Refere-se ao grau de prevalência de fatores como a agressividade, dinheiro, bens materiais e competitividade e, por outro lado, a valorização de relacionamentos, sensibilidade e preocupação com o bem-estar. Qualidade de vida, preocupação com o cotidiano são características feministas. Estão maioritariamente presentes em países como a Suécia, Noruega, Dinamarca. Ambição, sucesso, conflitos são características reconhecidas na masculinidade e presentes, por exemplo, Japão, Venezuela, Itália, Irlanda, México, entre outros.

Orientação de curto prazo vs. Longo prazo: Diz respeito às tradições de uma sociedade. Características comuns de culturas com orientação a curto prazo, por exemplo, o esforço deve produzir resultados imediatos, uma pressão social para gastar mais (EUA, Inglaterra, etc.). Características comuns de culturas com orientação em longo prazo, por exemplo, a perseverança e o esforço não produzem resultados imediatos a importância de economizar (Leste da Asiático, como a China, Coreia, Japão, Taiwan, etc.).

É necessário acompanhar o comportamento do consumidor, tendo em conta as suas características pessoais e psicológicas. O conhecimento de tais características é fundamental para as empresas, de modo, a que as mesmas qualifiquem os seus serviços, considerando as necessidades dos consumidores e orientar da melhor forma a sua oferta no mercado (Sirgy & Global, 1986).

2.8. Caracterização de países consoante as dimensões culturais de Hofstede

Hofstede desenvolveu a sua investigação em torno das nacionalidades, no qual caracterizou os países consoante as cinco dimensões supramencionadas. Por conseguinte, serão apresentados a caracterização de alguns países europeus, Brasil, Angola, Canadá e EUA, consoante as dimensões culturais de Hofstede.

Quadro 2. Caracterização cultural de Hofstede por país

Países (nacionalidades)	Individualismo	Aversão à Incerteza	Distância ao Poder	Masculinidade	Orientação a longo prazo
----------------------------	----------------	------------------------	-----------------------	---------------	-----------------------------

Portugal	Sociedade coletivista	Elevada	Distância hierárquica aceite	Baixo	Baixo
Espanha	Sociedade coletivista	Elevada	Elevada	Baixo	Normativo
França	Sociedade individualista	Elevada	Elevada	Baixo	Elevada
Grécia	Sociedade coletivista	Elevada	Distância hierárquica aceite	Normativo	Baixa
Itália	Sociedade individualista	Elevada	Distância hierárquica aceite	Elevada	Elevada
Polónia	Sociedade individualista	Elevada	Elevada	Elevada	Baixa
Alemanha	Sociedade individualista	Elevada	Elevada	Elevada	Elevada
Noruega	Sociedade individualista	Não expressou preferência	Baixa	Baixa	Baixa
Finlândia	Sociedade individualista	Elevada	Baixa	Baixa	Baixa
Dinamarca	Sociedade individualista	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
Suécia	Sociedade individualista	Baixa	Baixa	Baixa	Normativo
Bélgica	Sociedade individualista	Elevada	Elevada	Normativo	Elevada
Inglaterra	Sociedade individualista	Baixa	Baixa	Elevada	Normativo
Croácia	Sociedade coletivista	Elevada	Elevada	Baixa	Elevada
Bulgária	Sociedade coletivista	Elevada	Elevada	Baixa	Elevada
Luxemburgo	Sociedade individualista	Elevada	Baixa	Normativo	Elevada
Roménia	Sociedade coletivista	Elevada	Elevada	Baixa	Normativo
Angola	Sociedade coletivista	Elevada	Elevada	Baixa	Baixa

Canadá	Sociedade individualista	Incerteza aceite	Baixa	Normativo	Baixa
EUA	Sociedade individualista	Baixa	Baixa	Elevada	Baixa
Brasil	Sociedade coletivista	Elevada	Elevada	Normativo	Normativo

Fonte: Elaboração própria

A teoria cultural de Hofstede baseia-se num dos maiores estudos empíricos no campo das dimensões culturais. O autor tentou investigar as diferenças no funcionamento das empresas e conclui que as diferenças constatadas diferem consoante a cultura dos funcionários e, em grande parte, da cultura do país de acolhimento. De acordo com Hofstede, não existe um método de gestão universal, pois não é considerado um fenómeno isolado dos outros processos decorrentes da sociedade, diferenciando-se em muitos fatores e da cultura nacional. As culturas nacionais apresentam um elemento central de valores e costumes, enquanto a cultura organizacional diferencia-se pelas práticas de trabalho e socialização no ambiente do mesmo.

Como referido anteriormente, Hofstede desenvolveu cinco escalas de avaliação de cada país (individualismo vs coletivismo, aversão à incerteza, distância ao poder, masculinidade vs feminilidade e orientação a curto vs longo prazo).

Como podemos verificar na tabela acima, os diversos países foram caracterizadas consoante as mesmas dimensões culturais. Podemos verificar que sociedades coletivistas as pessoas pertencem a grupos que se cuidam entre si em troca da sua lealdade. Contrariamente, nas sociedades individualistas as pessoas devem cuidar de si mesmas e apenas da sua família direta.

Nas sociedades com elevada aversão à incerteza acarreta ansiedade, os membros de uma dada sociedade que sentem ameaçadas por situações ambíguas ou desconhecidas criam crenças, regras que tentam evitá-las. Sociedades que apresentam baixa aversão à incerteza significa que não precisam de um estrutura e previsibilidade, são caracterizados pelo conforto e situações de mudança repentina.

A distância ao poder é definida como uma medida em que os membros de uma sociedade menos poderosos, de uma organização ou país, esperam e aceitam esse poder distribuído de forma desigual. Em sociedade com um nível baixo de distância ao poder, o mesmo é descentralizado e os gerentes contam com as experiências de todos os funcionários. É caracterizado por um ambiente de trabalho informal. Sociedades

caracterizadas por elevada distância ao poder caracterizam-se pela aceitação de uma ordem hierárquica, no qual todos os membros têm um lugar definido. É refletido através das desigualdades sociais, centralização de poderes e os subordinados não têm um papel ativo.

No que refere à dimensão masculinidades vs feminilidade o estudo refere que se pontuar uma elevada pontuação na dimensão masculinidade, indica uma sociedade orientada para a competição e busca constante pelo sucesso. Baixa pontuação, o que significa feminilidade, significa que o aspeto predominante na sociedade é a preocupação com o outro e qualidade de vida, os conflitos são resolvidos por negociação, são dados incentivos e tempo livre.

A dimensão de orientação a longo prazo descreve como toda a sociedade tem ligação com o passado e ao mesmo tempo lida com o presente e futuro. As sociedades normativas (que apresentam uma pontuação intermédia) preferem manter tradições e normas, ao mesmo tempo que suspeitam das mudanças na sociedade. Quando há uma elevada pontuação, significa que existe uma sociedade pragmática, encorajam o crescimento da economia e nos esforços de educação moderna e desafios no futuro.

2.9. Influência da cultura no processo de recuperação

É mais do que reconhecido que um programa eficiente de recuperação de serviço é fundamental para criar satisfação no cliente, assim como, lealdade e intenção de recomendar. Tem sido vários os estudos que investigam o impacto das estratégias de recuperação de serviços, como por exemplo, compensação, velocidade na resposta, interação entre o prestador de serviço e cliente, entre outras. Porém, apesar da elevada importância dos mercados globais, são poucos os estudos que abordam o impacto da orientação cultural dos clientes na implementação de programas efetivos de recuperação de serviços.

Keillor, D'Amico & Horton (2001 cit. Patterson et al. 2006) consideram que o sucesso no marketing será cada vez maior e melhorado se a atenção se dirigir para o consumidor, em vez de se focarem apenas nas características do país. (2005 cit. Patterson, Cowley & Prasongsukarn, 2006) o termo cultura não se deve focar apenas no país. As dimensões culturais fornecem um grande poder explicativo, pois permite-nos atribuir diferentes normas e características culturais e não nos focarmos apenas nas características dos países (Patterson et al. 2006).

A satisfação é uma consequência dos esforços de recuperação por parte da empresa, que dependem fortemente das expectativas dos clientes e percepções de compensação, pedido de desculpa, cortesia, empatia e velocidade de resposta (Tax et al., 1998). O impacto destas estratégias de recuperação do serviço sobre as percepções de justiça varia de acordo com a orientação cultural. Conforme observado por Donthu & Yoo (1998), quando os esforços de marketing estão orientados para a cultura, o seu impacto na qualidade do serviço será reconhecível.

Um estudo desenvolvido por Patterson, et al. (2006) investigaram o impacto da orientação cultural individual dos consumidores e dos atributos de recuperação de um serviço (pedido de desculpa, controlo cognitivo e iniciação de recuperação). Os resultados revelaram que os valores culturais distância ao poder, aversão à incerteza e coletivismo têm um elevado impacto na percepção de justiça e, conseqüentemente as três dimensões de justiça (distributiva, processual e internacional) têm um impacto positivo na satisfação geral da recuperação do serviço.

Tal como observou Wong (2004) a pesquisa internacional sobre o impacto da cultura na recuperação de serviços é limitado, contudo, a sua investigação parece demonstrar que as diferenças culturais na satisfação do consumidor têm diferenças fundamentais na forma de como os consumidores avaliam os produtos e serviços, bem como, a forma como expressam a sua satisfação e insatisfação perante o serviço prestado. No decorrer de uma falha no serviço, a mesma estratégia de recuperação de serviço poderá ser entendida de forma diferente entre culturas. Essa mesma diferença na percepção de justiça terá um impacto significativo na satisfação, intenção de recompra e WOM em distintas configurações culturais.

É naturalmente reconhecido que um número crescente de empresas de serviços estão com intenções de se expandirem para os mercados internacionais. Na literatura do marketing de serviços há um foco na identificação de semelhanças e diferenças nas experiências de serviço ao consumidor tendo em conta a sua cultura. Alguns dos estudos indicam como os consumidores reagem às recuperações de serviço, como por exemplo, numa má prestação de um serviço, os estudos revelam que os consumidores com uma cultura individualista como os EUA são mais propensos a fazer uma reclamação em relação às culturas coletivistas, como Singapura, Japão, China (Liu & McClure, 2001).

Como observado por Mattila & Patterson (2004a) a compensação (desconto e desculpa) foi mais eficaz no sentido de restaurar um senso de justiça para os

americanos, que se concentram mais na equidade independente, do que os entrevistados do leste asiático, que se concentram mais sobre o equidade no tratamento.

Hui & Au (2001) observaram no seu estudo que dar a oportunidade aos clientes de expressarem a sua insatisfação teve um efeito mais preponderante sobre os participantes chineses considerados coletivistas que valorizam o respeito e empatia, enquanto a compensação monetária teve um efeito mais forte sobre os entrevistados canadenses.

É uma necessidade de maior estudo relativamente a pesquisas multiculturais relacionadas com as falhas nos serviços e respetiva recuperação, comportamento reclamante dos consumidores, conhecimentos dos valores e orientação cultural dos mesmos, pois são fatores cada vez mais importantes num mundo cada vez mais global e sustentação das empresas.

De acordo com estudos realizados neste contexto, apresentados no quadro 2, a cultura de um dado país é um fator chave que define o CC, que impulsiona a globalização dos mercados devido à diversificação na segmentação de consumidores. Constata a importância do tipo de estratégia dada no seguimento de recuperação do serviço num contexto cultural distinto (Money et al., 1998).

Quadro 2 – Estudos do impacto da cultura no comportamento do consumidor

Fonte	Dimensões Culturais	País/ Serviço	Conclusões
Lee & Ulgado (1997)	Individualismo / coletivismo	USA vs. Coreia/ Fast Food	Norte americanos, o preço baixo e a segurança eram mais importantes; Coreanos, a confiabilidade e a empatia eram mais importantes.
Donthu & Yoo (1998)	Individualismo vs. Distância ao Poder	EUA vs. Canadá vs. Índia / Serviço bancário	Indivíduos classificados com menor distância ao poder tinham maior individualismo e evitam a incerteza, orientados a curto prazo tinham maior expectativa da qualidade de serviço.
Mattila (1999)	Dimensões culturais de Hall e Hofstede	Ocidente vs. Ásia / Hotel	Cultura ocidental mais prováveis do que as contrapartes asiáticas a confiar em pistas tangíveis vs. Intangíveis.
Voss et al. (2004)	Dimensões Culturais Hofstede: Aversão à Incerteza	Reino Unido e EUA / Serviços financeiros, Restaurante e Hotel	Clientes do Reino Unido mais tolerantes à má qualidade do serviço do que os clientes norte-americanos.
De Wulf et al. (2001)	Dimensões Culturais de Hofstede	EUA, Holanda China, Singapura, Coreia do Sul / Serviço Bancário	Indivíduos com baixo nível de individualismo ou aversão à incerteza tendem a elogiar mais do

			que indivíduos com elevado nível de individualismo ou diminuta aversão à incerteza.
Liu & McClure (2001)	Individualismo vs. Coletivismo; Masculinidade vs. Feminilidade; Aversão à Incerteza	EUA vs. Tailândia / Medicina; cabeleireiros, mecânicos; agentes de viagens e consultores financeiros de retalho.	Os laços sociais foram mais importantes para os entrevistados tailandeses e os benefícios de confiança foram mais importantes para os entrevistados americanos.
Hui & Au (2001)	Individualismo vs. Coletivismo Estratégias: Voz, compensação, Desculpa	PRC vs. Canadá	Os resultados do estudo revelaram que a voz (permitir aos clientes uma oportunidade de expressar insatisfação e ouvi-los) teve um efeito mais forte sobre os clientes da PRC do que os clientes canadenses, enquanto a compensação teve um efeito mais forte nos clientes canadenses do que os clientes PRC.
Mattila & Patterson (2004)	Individualismo vs. Coletivismo; Aversão à Incerteza	EUA, Malásia e Tailândia / Restaurante	A compensação (desconto e desculpas) foi mais eficaz para restaurar um senso de justiça para os entrevistados dos EUA do que para os asiáticos (tailandeses e malaios).
Wong (2004)	Dimensões Culturais de Hofstede	EUA, Austrália e Singapura / Restaurante	A compensação melhorou as avaliações nos três países; afetou a recompra e WOM nos EUA. Um pedido de desculpas melhorou a satisfação para Singapura e Austrália.
Patterson et al. (2006)	Individualismo vs. Coletivismo; Distância ao Poder; Aversão à incerteza	Austrália vs. Tailândia / Hotel	Os clientes coletivistas são orientados para a justiça interacional. Um pedido de desculpas teve maior efeito sobre as percepções de justiça distributiva para os clientes com uma maior distância ao poder. Os clientes com maior aversão à incerteza têm níveis mais elevados de justiça processual.
Furrer, Liu & Sudharshan (2000)	Dimensões Culturais de Hofstede	EUA, Suíça e China Serviço bancário	Individualismo: expectativas de alta qualidade do serviço. Em culturas com maior distância ao poder: Os entrevistados eram mais propensos a tolerar a falha. Em culturas com alto grau de masculinidade, os entrevistados esperavam que um prestador de serviços feminino fosse mais feminino do que profissional.

Ngai, E., Heung, Y.H. Wong, V. & Chan, F. (2007)	Dimensão cultural não definida. Características sociodemográficas.	Asiáticos e não asiáticos Serviço hoteleiro	Os hóspedes asiáticos têm menos probabilidade de se queixar ao hotel e estão menos familiarizados com os canais de queixa do que convidados não-asiáticos. Eles apresentam maior probabilidade do que os convidados não-asiáticos de tomar ações de queixa e também como fazer comentários negativos.
Matos, C., Fernandes, D., Leis, R. & Trez, G. (2011)	Individualismo vs coletivismo	Brasil, França, Itália e Holanda	Os resultados mostraram que a justiça percebida tem um efeito significativo na satisfação do cliente, o que, por sua vez, afeta recompra, passa a palavra e intenção de reclamar. Mais especificamente, o efeito da justiça processual na satisfação com a recuperação do serviço foi moderado pela orientação da incerteza e o efeito da satisfação da recuperação na intenção de reclamar a terceiros.
Frost, D., Goode, S. & Hart, D. (2010)	Individualismo vs coletivismo	Compra online (estudantes)	Os compradores online são mais individualistas do que aqueles que não fazem compras online, enquanto o individualismo e o coletivismo não influenciam a fidelidade.
Wan, L (2011)	Individualismo vs coletivismo	Ásia	Os coletivistas não são necessariamente menos propensos a se queixar do que os individualistas. Na verdade, o impacto da cultura nas respostas dos reclamantes dos consumidores dependerá do grau de constrangimento envolvido na falha do serviço. Os coletivistas provavelmente apresentarão uma queixa, bem como trocarão e espalharão WOM negativ. Estes resultados não apenas fornecem informações interessantes sobre os comportamentos de consumidores interculturais, mas também fornecem riqueza implicações gerenciais.
Kueh, K. & Voon, B (2007)	Dimensões culturais de Hofstede	Malásia Serviço de restauração	As expectativas de qualidade do serviço estão positivamente relacionadas com a prevenção de incerteza e a orientação a longo prazo, mas negativamente

			relacionadas à distância de potência. A masculinidade e o coletivismo não têm relação significativa.
Park, S., Kim, K. & O'Neill (2014)	Dimensão cultural não definida	EUA vs. Sul da Coreia	Os resultados deste estudo indicaram que os sul-coreanos revelaram mais intenções de comportamento de queixas de voz do que os americanos. No entanto, não houve diferenças significativas nas expectativas de esforços de recuperação de serviços entre eles. Os clientes norte-americanos esperavam justiça distributiva, processual e interacional em procedimentos de tratamento de reclamações. Os clientes sul-coreanos esperavam uma justiça distributiva e processual.
Malhotra, Ulgado, Agarwal, Shainesh & Wu (2005)	Distância ao poder, Individualismo vs. Coletivismo	EUA, Índia e Filipinas Serviço bancário	Examinou as diferenças na percepção das dimensões de qualidade de serviço entre economias desenvolvidas e em desenvolvimento. Nos países desenvolvidos é possível verificar maior confiabilidade, segurança emocional e credibilidade com base no desempenho de padrões, comunicação voltada para os indivíduos e maior nível de marketing de relacionamento.

Fonte: Elaboração própria

A orientação cultural dos consumidores afeta as experiências de consumo, as expectativas do serviço, intenções de lealdade e WOM positivo, assim como, as avaliações (Weber, Sparks, & Hsu, 2016). Uma compreensão sólida e eficiente do papel da cultura é essencial, mais do que nunca num contexto global. Para tal, é necessário compreender qual o efeito da cultura nas experiências de consumo, respectivas avaliações e posteriormente reações (Zhang, Beatty & Walsh, 2008). A percepção dos fatores culturais têm uma grande influência na avaliação e reação relativo ao encontro do serviço e na satisfação, assim como, impacto nos seus comportamentos e atitudes após recuperação do serviço. A satisfação com a recuperação do serviço está fortemente relacionada com o nível de confiança e comprometimento com os prestadores de serviço e, desta forma surge a importância de conhecer e compreender as diversas características culturais, pois são

estas que definem o comportamento do consumidor (Witcz & Mattila, 2004).

CAPÍTULO III. ESTUDO EMPÍRICO

3.1. Objetivos de investigação

O enquadramento teórico despoletou uma elevada importância sobre o tipo de estratégias organizacionais e a necessidade de eficácia nos momentos de recuperação do serviço. São extensos os estudos sobre a recuperação dos serviços e o seu impacto na satisfação dos consumidores, contudo, são limitadas as investigações que envolvam o fator cultural e a sua influência.

A globalização económica, social e política teve como consequência a exposição de indivíduos em contacto com culturas diferentes das suas. Estas diferenças culturais dão origem a consideráveis implicações na comunicação e colaboração entre indivíduos com um *background* cultural distinto. Por conseguinte, a competência cultural é considerada uma mais-valia, pois é uma ferramenta de compreensão dos valores culturais e, desta forma, auxilia na interpretação correta de discursos, ações e intenções dos consumidores.

No caso dos serviços, a mesma estratégia de recuperação de serviços pode ser interpretado de forma distinta. Estas diferenças de perceção de justiça poderão ter um impacto significativo na satisfação dos clientes, lealdade e WOM, ou seja, as diferenças culturais poderão influenciar o comportamento e, posteriormente a atitude perante a recuperação do serviço (Wong, 2004).

Objetivo Geral:

- Compreender a influência da cultura dos consumidores no processo de recuperação de serviços. Isto é, perceber se as características culturais dos consumidores têm impacto na recuperação do serviço após falha, tendo em conta as dimensões culturais de Hofstede, ou seja, perceber como estas variáveis culturais influenciam as estratégias de recuperação através da perceção de justiça distributiva, processual e interacional, assim como, a satisfação com a recuperação de serviços e o seu efeito na lealdade e WOM.

Objetivos específicos:

- Compreender a influência da perceção de justiça na satisfação do consumidor com a recuperação do serviço.
- Compreender a relação entre a satisfação do consumidor com a recuperação do serviço e a lealdade e o WOM.

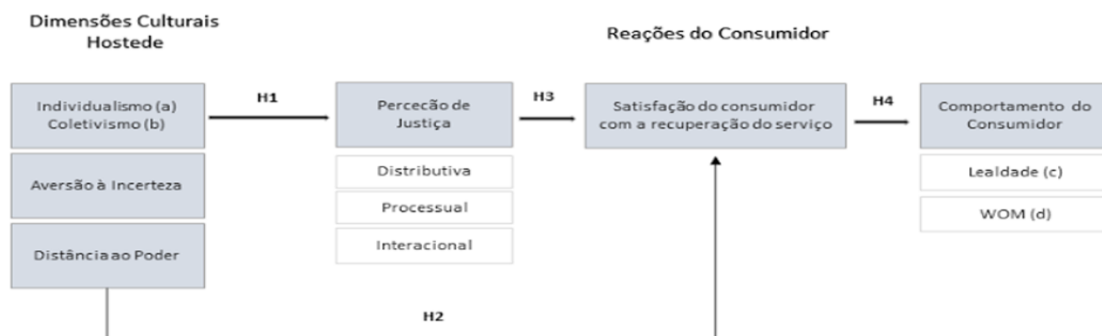
- Compreender a influência da cultura na percepção de justiça associada à recuperação de serviço.
- Compreender a influência na cultura na satisfação do consumidor com a recuperação do serviço.

3.2. Modelo e hipóteses de investigação

Para que seja possível concretizar esta investigação é necessário ter em conta a revisão da literatura elaborada no ponto anterior, relativamente à percepção de justiça, comportamento do consumidor nos processos de recuperação de serviços e a influência das dimensões culturais. Desta forma, são elaboradas as hipóteses de investigação que suportam este estudo, posteriormente testadas e, cujo resultado será estudado através dos dados obtidos. As hipóteses descritas foram criadas tendo em conta estudos de diversos autores relativamente à influência da cultura em processos de reclamação. Para que seja possível realizar uma análise mais rigorosa será apresentado um modelo de investigação e, em seguida, o modelo de investigação desdobrado, para que seja possível analisar cada uma das variáveis. O modelo diz respeito às dimensões culturais e percepções de justiça no geral, qual o seu impacto entre si e nas respetivas variáveis. De seguida, o modelo é mais específico, ou seja, analisa cada uma das dimensões culturais e percepções de justiça, o seu impacto entre si e de igual forma, nas restantes variáveis.

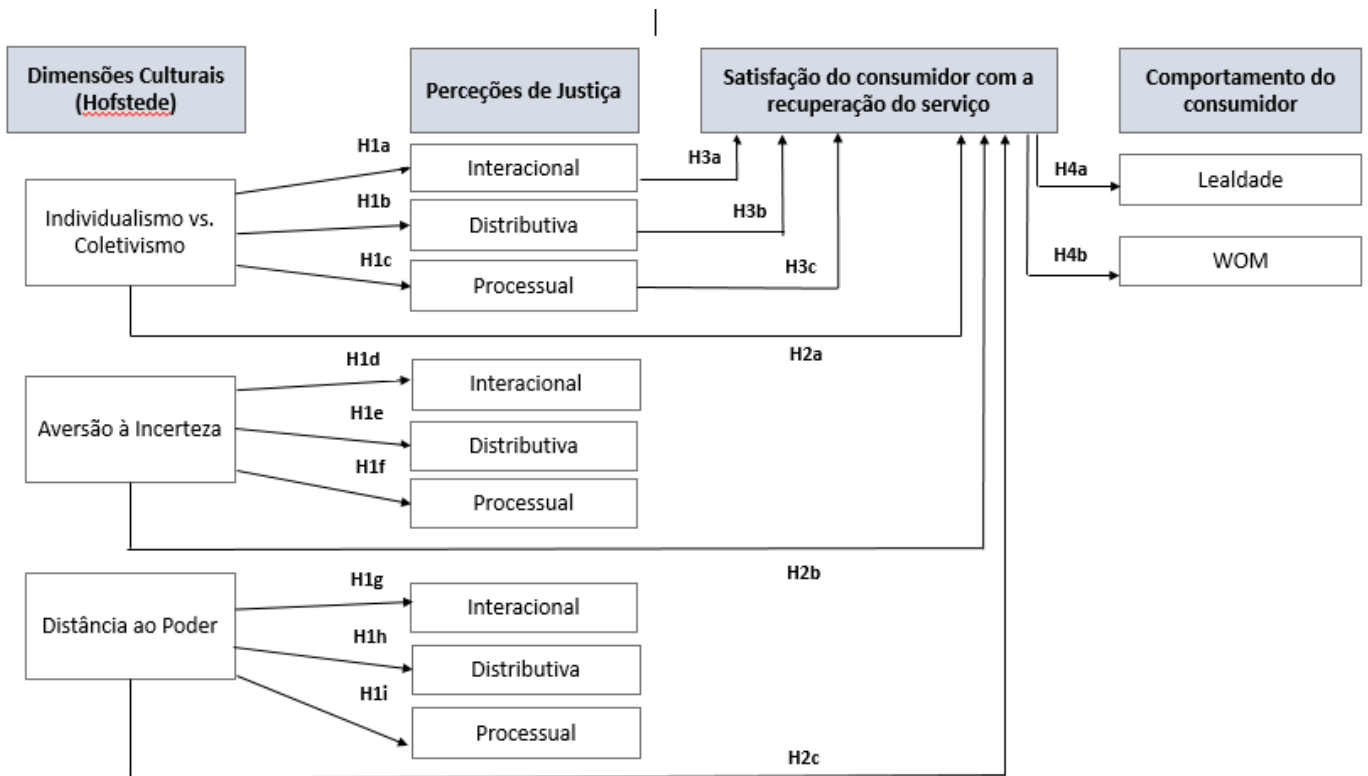
Tendo como base o enquadramento teórico e o objetivo de investigação, seguem-se os modelos de análise, geral e detalhado:

Figura 1 - Modelo de Investigação Geral



Fonte: Elaborado pela própria

Figura 2. Modelo de Investigação desdobrado



Fonte: Elaborado pela própria

Os modelos apresentados incorporam as hipóteses de investigação que em seguida se explicam.

Hipóteses:

H1(1a,1b,1c, 1d,1e,1f,1g,1h,1i): As diferenças culturais influenciam a percepção de justiça com a recuperação de serviço.

A compreensão cultural por parte das empresas perante as diferenças culturais dos consumidores e o seu impacto no entendimento de uma falha, é crucial para agir da forma mais correta possível no processo de recuperação. Tal como foi descrito na revisão da literatura, é reconhecido que um programa de recuperação do serviço eficiente é essencial para criar um impacto positivo no cliente, bem como, na satisfação. Um estudo desenvolvido por Patterson, et al. (2006) entre culturas ocidentais e orientais, revelou que os valores culturais, de facto têm uma forte implicância nas estratégias de recuperação de serviço que influenciam dessa forma a percepção de justiça. No mesmo seguimento, Mattila & Patterson (2004) desenvolveram um estudo sobre a recuperação do serviço e

perceção de justiça num contexto de sociedades coletivista e individualista, no qual concluíram que as normas e valores culturais são predispostos que influenciam a perceção de justiça dos consumidores e respetiva satisfação com a recuperação do serviço. As dimensões culturais distância ao poder, aversão à incerteza e coletivismo são de facto táticas de recuperação de serviço que a empresa pode utilizar para influenciar as perceções de justiça, sendo que as mesmas demonstraram ter um forte impacto na satisfação e recuperação de serviços (Patterson, et al.2006).

H2 (2a, 2b, 2c): As diferenças culturais influenciam a satisfação do cliente com a recuperação de serviço.

A qualidade do serviço é um fator preponderante na satisfação e retenção dos consumidores. Tal como o autor Mattila (1997) refere, a cultura nacional dos consumidores exerce uma influência sobre a perceção de qualidade e, conseqüentemente com a satisfação dos consumidores. Um estudo realizado por Lee & Kacen (2007) debruça-se sobre os fatores influenciadores e decisões de compras planeadas ou por impulso, tendo em conta a cultura subjetiva dos consumidores - individualistas e coletivistas. Este estudo teve uma amostra de quatro países - EUA, Austrália, Singapura e Malásia e, no qual concluíram que os consumidores são influenciados pela sua cultura de origem, como por exemplo, os consumidores coletivistas ficam mais satisfeitos com uma compra por impulso. Tsoukatos & Rand (2007) desenvolveram um estudo num serviço numa seguradora grega de forma a medir a cultura dos indivíduos, segundo as dimensões de Hofstede. Os resultados confirmam que a perceção de qualidade do serviço influencia a satisfação dos consumidores. É um estudo importante na medida em que fornece informação viável sobre o uso da cultura e como deve ser compreendida, de modo a direcionar os recursos e investimentos onde são de facto necessários. Existem diferentes subculturas em distintos segmentos de mercado que poderão ser usadas para determinar uma melhor prestação e qualidade de serviço de acordo com os valores culturais dos consumidores.

H3 (3a, 3b, 3c): A perceção de justiça influencia a satisfação do consumidor com a recuperação de serviços.

As empresas de serviços procuram cada vez mais obter um bom desempenho na entrega do serviço, contudo é uma tarefa difícil de realizar devido às estruturas humanas envolvidas e de alto contacto. Mattila & Patterson (2004) revelam que as normas e valores culturais são preditores de influência nas percepções de justiça e consequentemente na satisfação com o processo e resultado da recuperação do mesmo.

Uma percepção justa das respostas dadas pela organização, no seguimento de recuperação de uma falha, é necessária para a satisfação dos consumidores pós reclamação (Karande, Magnini & Tam 2007 cit. Maxham III & Netemeyer 2002). A satisfação dos consumidores é o critério principal para determinar a qualidade que é entregue ao cliente, sendo que se designam fator crucial para a sobrevivência corporativa. Foram desenvolvidos diversos estudos que indicam que atrair um novo cliente custa cinco vezes mais recursos, do que manter um cliente já existente (Naumann, 1995 cit. Pizam & Ellis, 1999). É um enorme desafio manter níveis elevados de qualidade do serviço e a conscientização das expectativas dos consumidores (Pizam & Ellis, 1999). A percepção de justiça é considerada uma determinante da satisfação dos consumidores, pois os mesmos criam expectativas de justiça nas experiências de consumo. Por conseguinte, a percepção de justiça é essencial na compreensão das reações dos clientes face às falhas e respetiva recuperação. Mesmo quando não há uma reclamação ou queixa do serviço prestado, os consumidores são capazes de avaliar a justiça dos processos e resultados tomados durante a aquisição do mesmo, pois as percepções de justiça estão implícitas no consumo (Martínez-Tur, Ramos, Peiró & Moliner, 2006).

H4 (4a, 4b): A satisfação com a recuperação do serviço, influencia positivamente a lealdade ao serviço e WOM.

Consumidores considerados satisfeitos com o processo de recuperação do serviço apresentam maiores níveis de lealdade e compromisso com o serviço/empresa, maior probabilidade de comentar a experiência com a família e amigos, assim como, maior confiança do que consumidores insatisfeitos com a recuperação do serviço (Kau & Loh, 2006). Vários foram os estudos desenvolvidos em torno da satisfação do cliente pós recuperação do serviço e qual o impacto que acarreta na lealdade e WOM. À parte das empresas tomarem as devidas precauções para garantir a prestação do serviço sem falhas, tal se torna uma missão custosa, pois a prestação de serviços está constantemente propensa a algum nível de falhas. Dado que conquistar um novo cliente custa cinco vezes

mais do que satisfazer os atuais, a retenção dos clientes torna-se crítica para as empresas e um método que poderá ajudar a essa retenção, envolve a resposta correta às falhas (Maxham III, 2001). O mesmo autor desenvolveu um estudo onde indica que após falhas, os esforços de recuperação aumentam significativamente os níveis de satisfação, intenção de recompra e forte propensão em partilhar informações positivas sobre a sua experiência.

A satisfação dos clientes tem um efeito significativo sobre a lealdade e no WOM, isto é na intenção de repetir o consumo do serviço ou intenções de recompra. Num estudo realizado no ocidente, o investimento na satisfação do cliente é uma ferramenta que cria vantagem competitiva e sustentável, uma vez que culmina na compra e recompra e fidelidade (Martínez-Tur, et al. 2006). Vários estudos demonstram que a perceção de confiança dos clientes é seguida da recuperação do serviço. Uma reclamação oferece aos provedores de serviços uma oportunidade de fortalecer laços e obter *feedback* importante e fundamental de forma a corrigir os erros e tomar decisões mais acertadas. Tax, et al. (1998) desenvolveram um estudo onde indicam que enquanto os provedores de serviços recuperam eficazmente as falhas, os consumidores fortalecem laços de confiança e compromisso. Por conseguinte, os autores Maxham & Netemeyer (2002) consideram da mesma forma que uma recuperação de serviço bem-sucedida acarreta consumidores mais propensos a partilhar a sua experiência com os demais.

3.3. Metodologia

Com o objetivo de relacionar as variáveis entre si e se verificar as hipóteses do modelo de investigação é utilizada uma metodologia de natureza quantitativa. A investigação recorrerá a um questionário *online* com perguntas fechadas, onde é pedido ao inquirido que se lembre de uma falha no serviço e tenha feito uma reclamação de forma formal ou não. Deste modo, será possível perceber as relações entre as variáveis (Saunders, Lewis & Thronhill, 2009).

O método do questionário acarreta diversas vantagens, particularmente a recolha e tratamento automático, rápido e custos reduzidos, com a possibilidade de recolher uma grande quantidade de informação, a obtenção de uma amostra geograficamente dispersa, anonimato das respostas, permite às pessoas responderem no momento em que lhes pareça apropriado e não permite o pesquisador influenciar o inquirido (Saunders et al., 2009). Contudo, a utilização deste método por questionário *online* possui alguns inconvenientes, tal como a impossibilidade de esclarecer dúvidas, de depender da ligação

à internet por parte dos inquiridos, existe uma elevada relutância por parte do inquirido em responder e impede o conhecimento das circunstâncias em que o questionário é respondido seja pelo tempo que requer, seja pela natureza das questões (Malhotra, 2007). Apesar destes inconvenientes, o inquérito é a abordagem mais comum na recolha de dados primários (Malhota & Birks, 2006).

3.3.1. Construção do questionário

Tratando-se de um estudo empírico procura-se validar as hipóteses em estudo e as relações entre as variáveis. Deste modo, recorreu-se à recolha de dados através do questionário. O questionário (anexo 1) é formado por 36 perguntas fechadas e obrigatórias para que desta forma se evite questionários incompletos. O questionário está organizado em 6 partes. A primeira pede ao inquirido para designar qual a falha que originou a reclamação, tal como, serviço de telecomunicações, compras *online*, serviço bancário, serviço aéreo, de restauração, serviço de transporte terrestre, serviço de entrega, serviço de acomodação, serviço de saúde e seguros; a segunda parte é referente às perceções de justiça, pois desta forma é possível verificar qual a perceção de justiça tem mais impacto nos consumidores; a terceira parte refere-se às dimensões culturais, desta forma, podemos caracteriza os inquiridos consoante a sua cultura e o mais importante, qual a sua influência no processo de recuperação do serviço; com a quarta parte é pretendido perceber se após uma eficaz recuperação de serviço, ou má, influencia o passa a palavra, assim como, a lealdade (referente a questões da quinta parte do questionário). Por último são elaboradas questões relativas à satisfação, no qual se pretende investigar se as dimensões culturais influenciam a satisfação do consumidor com a recuperação do serviço ou não.

Antes de disseminar amplamente o questionário, foi realizado um pré-teste com 15 inquiridos com o intuito de perceber se o seu constructo, compreensão e possíveis resultados, estavam elaborados da melhor forma. O mesmo esteve *online* durante as duas últimas semanas do mês de junho. Com os resultados obtidos, foi possível melhorar o questionário, assim como, a sua estrutura, para que deste modo melhorasse a compreensão dos inquiridos e fosse possível obter dados fidedignos.

Para cada item, o inquirido deve indicar o seu grau de concordância através de uma escala de Likert de sete pontos, em que 1 corresponde a “Discordo totalmente” a 7 que corresponde “Concordo totalmente”.

Relativamente à variante cultural foram escolhidas três dimensões de Hofstede: Aversão à incerteza, distância ao poder e coletivismo vs. Individualismo. No questionário é pedido para informar qual o serviço em que ocorreu a falha no serviço e consequente recuperação. A primeira dimensão fornece informação acerca do grau de conforto ou desconforto em situações desconhecidas ou incertas no qual permitirá perceber o impacto que as diferenças culturais têm no modo de atuação dos consumidores. Maior aversão á incerteza é associada à redução de ambiguidade e uma enorme necessidade de previsibilidade, regras e relacionamentos estruturadas. Os consumidores com uma aversão à incerteza maior colocam valor no controlo cognitivo, isto é, num resultado confiável e obtenção de informação durante todo o processo de recuperação, ao contrário dos consumidores com aversão à incerteza menor. Indivíduos com maiores níveis de incerteza são emocionais e em permanente busca de segurança. Por outro lado, indivíduos com menor aversão à incerteza são mais contemplativos, menos agressivos, sem emoção e geralmente aceitando risco pessoal (Triandis, 1995 cit. Patterson, et al. 2006).

Uma orientação coletivista em contraste com uma orientação individualista salientam a importância e coesão de grupo social, assim como, prioridade dos objetivos de grupo são mais importantes do que os objetivos individuais. Sociedades coletivistas concentram os seus objetivos numa sociedade ou menos no seu país de origem (Patterson, et al. 2006).

Por conseguinte, foram desenvolvidas questões relativas ao comportamento do consumidor, nomeadamente, o impacto na satisfação com a recuperação do serviço, bem como, o seu efeito na lealdade e WOM. E de notar que quanto maior existe um nível de recuperação satisfatório, o mesmo terá um impacto positivo na lealdade e WOM (Smith & Bolton, 2002). Contudo, se o mesmo tiver um impacto negativo, poderá haver uma propagação de WOM negativo e perda de clientes (Davidow, 2003).

De seguida, será apresentado um quadro com os itens que foram retratados no questionário, bem como a escala utilizada e as respetivas fontes.

VARIÁVEIS	QUESTIONÁRIO	ESCALA DE LIKERT (1-7 PONTOS)	FONTES
Perceção de Justiça			
	O funcionário(a) pediu desculpa pelo sucedido.	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	Liao (2004)
	O funcionário(a) mostrou-se devidamente preocupado com o meu problema.	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	Mattila & Patterson (2004); Mattila (2001); Terry Kim, Woo Gon Kim & Bumm Kim (2009).
Justica Interacional	O funcionário(a) foi cortês comigo.	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	Río-Lanza, Vázquez-Casielles & Díaz-Martín (2013); Blodgett, Hill & Tax (1997).
	O funcionário(a) demonstrou ser honesto comigo.	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	Río-Lanza, Vázquez-Casielles & Díaz-Martín (2013);
	O funcionário(a) demonstrou interesse em resolver o problema de forma justa para ambos.	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	Río-Lanza, Vázquez-Casielles & Díaz-Martín (2013);
	Recebi uma compensação monetária justa (desconto, bónus, cupão etc).	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	Mattila & Patterson (2004); Mattila (2001); Blodgett, Hill & Tax (1997).
Justica Distributiva	Não recebi uma compensação monetária que merecia.	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	Blodgett, Hill & Tax (1997); Mattila (2001); Patterson, Cowley & Prasongsukarn (2006).
	A minha reclamação foi tratado num tempo adequado.	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	Terry Kim, Woo Gon Kim & Bumm Kim (2009); Blodgett, Hill & Tax (1997).
	Tendo em conta a situação, sinto que a empresa ofereceu-me uma compensação adequada.	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	Río-Lanza, Vázquez-Casielles & Díaz-Martín (2013);
Justica Processual	A minha reclamação foi resolvida mais rapidamente do que eu esperava.	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	Terry Kim, Woo Gon Kim & Bumm Kim (2009).
	O processo para resolver a minha reclamação foi complicado.	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	Terry Kim, Woo Gon Kim & Bumm Kim (2009).
	Os funcionários fizeram um esforço para ajustar o procedimento de tratamento da minha queixa de acordo com minhas necessidades.	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	Terry Kim, Woo Gon Kim & Bumm Kim (2009); Patterson, Cowley & Prasongsukarn (2006).
Dimensões culturais			

	Considero importante haver instruções detalhadas sobre o processo de tratamento da reclamação.	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	Patterson, Cowley & Prasongsukarn (2006).
Aversão à Incerteza	Considero importante seguir de perto todas as instruções e procedimentos.	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	Patterson, Cowley & Prasongsukarn (2006).
	Considero as instruções e/ou informações geralmente importantes no processo de recuperação do serviço.	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	Patterson, Cowley & Prasongsukarn (2006).
Coletivismo	Considero mais importante o bem-estar do grupo do que obter recompensas individuais.	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	Patterson, Cowley & Prasongsukarn (2006).
	Considero o sucesso do grupo mais importante do que o sucesso individual.	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	Patterson, Cowley & Prasongsukarn (2006).
	Desigualdades entre pessoas devem ser minimizadas.	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	Patterson, Cowley & Prasongsukarn (2006).
Individualismo	Não abduco dos meus objetivos pessoais em prol dos objetivos de grupo.	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	Patterson, Cowley & Prasongsukarn (2006).
	É desejável e expectável que haja desigualdades entre as pessoas.	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	Mattila & Patterson (2004);
	Pessoas com menos poder devem ser dependentes das pessoas com mais poder.	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	Mattila & Patterson (2004);
	Dinheiro e bens materiais são os mais importantes.	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	Mattila & Patterson (2004);
Distância ao Poder	Considero que pessoas com elevados cargos profissionais devem evitar contacto com pessoas de cargos inferiores.	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	Patterson, Cowley & Prasongsukarn (2006).
	Considero que pessoas com cargos profissionais inferiores não devem discordar dos seus superiores.	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	Patterson, Cowley & Prasongsukarn (2006).
	Considero que pessoas com cargos profissionais superiores não devem delegar tarefas importantes.	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	Patterson, Cowley & Prasongsukarn (2006).
	Considero que pessoas com cargos profissionais superiores devem tomar a maioria das decisões sem consultar os profissionais que ocupam cargos de menor relevo.	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	Patterson, Cowley & Prasongsukarn (2006).
	Tendo em conta a forma como o problema foi resolvido, vou recomendar este serviço/empresa.	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	Terry Kim, Woo Gon Kim & Bumm Kim (2009).
Word of mouth	Mesmo após a falha no serviço, irei falar positivamente desta empresa.	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	Maxham III & Netemeyer (2003).

	Se os meus amigos ou familiares estiverem à procura deste tipo de serviço/empresa, vou recomendá-lo.	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	Wirtz & Mattila (2004).
	Mesmo depois do sucedido, voltaria a recorrer a este serviço/empresa.	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	Homburg & Fürst (2005).
Lealdade	Tenho intenção de permanecer fiel a este serviço/empresa.	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	Kau & Loh (2006); Homburg & Fürst (2005).
	No futuro irei continuar a comprar os serviços prestados por esta empresa.	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	Maxham III & Netemeyer (2003).
	No geral, estou satisfeito com o serviço que recebi.	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	Terry Kim, Woo Gon Kim & Bumm Kim (2009).
	Estou satisfeito com a maneira de como o serviço foi resolvido.	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	Terry Kim, Woo Gon Kim & Bumm Kim (2009).
Satisfação	A resposta da empresa à falha no serviço, foi melhor do que eu esperava.	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	Terry Kim, Woo Gon Kim & Bumm Kim (2009).
	Tenho uma maior atitude positiva em relação a esta empresa após a recuperação do serviço.	1- Discordo Totalmente 7- Concordo Totalmente	Terry Kim, Woo Gon Kim & Bumm Kim (2009).

Fonte: Elaboração própria

Este estudo refere-se à percepção de justiça e satisfação com a recuperação de serviços, tendo em conta a influência cultural dos consumidores e, conseqüentemente o impacto na lealdade e WOM. Neste estudo medem-se as seguintes variáveis: cultura dos consumidores, percepção de (in)justiça associada à recuperação, satisfação com a recuperação lealdade e WOM. Como se pode verificar no quadro 4, para medir a percepção de justiça foram desenvolvidos doze itens baseados em estudos desenvolvidos por Matilla (2001), Liao (2004) Terry Kim, Woo Gon Kim & Bumm Kim (2009); Patterson, et al. (2006), Río-Lanza, et al. (2013); Blodgett, Hill & Tax (1997) e Martín (2013). Para aferir a variável da recuperação do serviço numa perspetiva multicultural, foram utilizados catorze itens, suportados por estudos desenvolvidos por Patterson, et al. (2006) e Mattila & Patterson (2004). Para medir o impacto no WOM foi utilizada uma escala baseada Kim, et al. (2009), Maxham III & Netemeyer (2003) e Wirtz & Mattila (2004) constituída por três itens. Para aferir a intenção de lealdade ao serviço foram usados três itens baseados em estudos desenvolvidos por Homburg & Fürst (2005), Kau & Loh (2006); Homburg & Fürst (2005) e Maxham III & Netemeyer (2003). Relativa à variável satisfação foram utilizados quatro itens baseados num estudo realizado por Kim, et al. (2009). Para

terminar existem questões relativas ao género, idade, habilitações académicas, remuneração líquida mensal, nacionalidade e país de origem.

3.3.2. Recolha e análise de dados

A recolha dos dados foi realizada durante o mês de junho de julho de 2017, sobretudo através de envio por correio eletrónico, partilha em redes sociais, tais como, o Facebook, LinkedIn e envio para faculdades de Portugal (Universidade do Porto, Universidade de Lisboa Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Universidade de Coimbra, Universidade do Minho, Universidade da Beira Interior e Instituto Politécnico de Bragança). Foi também enviado um pedido de divulgação do referido questionário para algumas universidades no exterior, nomeadamente em Espanha, Brasil, Itália, Alemanha, França, sendo que em algumas destas faculdades a divulgação do inquérito foi recusada devido às políticas internas não o permitirem. Contudo, apesar de não ser possível a divulgação do inquérito através da universidade, o mesmo foi divulgado em grupos de estudantes no facebook da faculdade de Milão, Roma e Catalunha. Da mesma forma, recorreu-se a amigos e familiares, conhecimentos pessoais e essencialmente profissionais para a divulgação do mesmo a terceiros. O número de respostas obtidas dentro do tempo estabelecido e sobre o qual o estudo empírico se baseia foi um total de 410 respostas, incluindo nacionalidades de quase todos os países da Europa e Brasil.

A amostra é considerada uma amostra por conveniência. Esta conveniência significa uma maior facilidade operacional, contudo tem como consequência a incapacidade de elaborar afirmações e generalizar com rigor estatístico (Marôco, 2010).

Relativamente ao tratamento dos dados, recorreu-se a dois softwares, o Statistical Package for Social Science (SPSS Statistics vs 24) e o IBM SPSS AMOS 24, considerado um software de equações estruturais que permite suportar as pesquisas e teorias através de uma análise multivariada, incluindo regressão, análise fatorial, correlação e análise da variância (Marôco, 2010).

Após a análise sociodemográfica recorreu-se à análise fatorial para se realizar o estudo para cada uma das dimensões propostas. Segundo Marôco (2010) a análise fatorial é uma técnica de análise exploratória, que permite a estudar a relação entre um conjunto de variáveis relacionadas entre si. Neste sentido, é precisamente este tipo de análise que se pretende elaborar, de modo a perceber se as variáveis enunciadas para cada uma das dimensões do modelo se relacionam entre si e formam um fator comum latente.

Foram realizadas um conjunto de análises estatísticas para analisar os dados obtidos, tais como, estatísticas descritivas no qual foram efetuadas análises de frequências e percentagens de resposta, assim como, de medidas de tendência central, dispersão e distribuição. Para além deste, também foram realizadas análises de estatística inferencial não só para testar as hipóteses levantadas, como também para descrever resultados das escalas de avaliação em função quer de variáveis sociodemográficas como também relacionadas com a função dos participantes da nossa amostra. Foi analisada a validade e a fiabilidade das escalas de avaliação utilizadas para o presente estudo.

Assim, para efetuar a análise da validade e fiabilidade das escalas de avaliação utilizadas, consideramos um conjunto de pressupostos:

- Análise fatorial exploratória de acordo com o método da análise de componentes principais (uma vez que não é cumprido o pressuposto da normalidade multivariada para a realização do processo de máxima verosimilhança), com extração de itens com pelo menos 0.40 de grau de saturação com o respetivo fator (Hair et al, 2010) e pelo menos 0.50 no que se refere às comunalidades (Hair et al. 2010; Maroco, 2010).
- Realização da análise fatorial confirmatória da estrutura fatorial obtida para analisar a validade da estrutura fatorial obtida. Consideraram-se os índices de ajustamento propostos por Marôco (2010), tendo como intervalos de valores para aceitação os seguintes:
 - X^2/gl - >5 ajustamento mau; [2-5] – ajustamento sofrível; [1-2] – ajustamento bom; <1 – ajustamento muito bom.
 - NFI, CFI e GFI - <0.8 – ajustamento mau; [0.8-0.9] – ajustamento sofrível; [0.9-0.95] – ajustamento bom; ≥ 0.95 – ajustamento muito bom.
 - RMSEA - $>0,10$ – ajustamento inaceitável; [0.05-0.10] – ajustamento bom; ≤ 0.05 – ajustamento muito bom.
- Validade Convergente pela análise da variância extraída média¹, sendo considerada a mesma satisfatória com o resultado de $VEM > 0.5$.

¹ Para o cálculo da variância extraída média – VEM foi utilizada a seguinte fórmula, conforme Maroco (2010b): $VEM = (\text{loading item 1})^2 + (\text{loading item 2})^2 + \dots / (\text{loading item 1})^2 + (\text{loading item 2})^2 + \dots + (1 - \text{loading item 1}) + (1 - \text{loading item 2}) + \dots$.

- Validade Divergente, em que se considera que determinada escala tem validade divergente quando a sua VEM se apresenta superior ao quadrado da sua correlação com outras escalas.
- Análise da fiabilidade das escalas obtidas, com o recurso a análise da consistência interna dos itens pelo cálculo do *Alpha* de *Cronbach*, e fiabilidade compósita. A análise da fiabilidade do instrumento foi feita com recurso ao índice de consistência interna *Alpha* de *Cronbach*, considerando com adequada consistência interna e respetiva fiabilidade as escalas cujo valor de *Alpha* se apresenta superior a 0.60 (Marôco & Marques, 2006; Pestana & Gageiro, 2014; Hill & Hill, 2005; George & Mallery, 2003). É importante que se entenda que o *Alfa* de *Cronbach* mede a fidelidade ou consistência interna de respostas a um conjunto de variáveis correlacionadas entre si, ou seja, como um conjunto de variáveis representam uma determinada dimensão. Quando os dados tiverem uma estrutura multidimensional, o *Alfa* de *Cronbach* será baixo. Se as correlações inter-variáveis forem altas, então há evidência que as variáveis medem a mesma dimensão. Note-se que um coeficiente de consistência interna de 0.80 ou mais é considerado como ‘bom’ na maioria das aplicações de Ciências Sociais e um coeficiente de consistência interna entre 0.70 e 0.80 é considerado como aceitável. Em alguns estudos admitem-se valores de consistência interna de 0.60 a 0.70, o que segundo a literatura é ‘fraco’ (Marôco, 2010).

Os intervalos de valores comuns são assim os seguintes:

- Muito boa: >0.9
- Boa: Entre 0.8 e 0.9
- Razoável: Entre 0.7 e 0.8
- Fraca mas aceitável: 0.6 a 0.7
- Inadmissível e inaceitável: <0.6

Após esta análise da validade e fiabilidade das escalas, analisamos os resultados das escalas através da análise das medidas de tendência central (Média, Mediana e Moda), de dispersão (Desvio padrão, mínimo e máximo) e de distribuição (Coeficiente de Simetria e Curtose) no sentido de verificar a sensibilidade e a normalidade dos resultados.

Para analisar as variáveis do nosso estudo de acordo com a nacionalidade dos participantes, recorreremos ao teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, considerando a ausência de normalidade da distribuição na maioria das variáveis e ao baixo número de participantes em muitos países.

3.4. Análise dos Resultados

No que refere à seguinte análise, apresenta-se os resultados obtidos e a sua explicação.

3.4.1. Caracterização da amostra

Como foi referido anteriormente, obtiveram-se 410 respostas válidas e sobre as quais nos debruçaremos para fazer a análise. Inicia-se por uma descrição das características sociodemográficas da amostra, segue-se as análises das percentagens de resposta, por o tipo de falha que originou a reclamação, género, idade, habilitações académicas, ocupação profissional e salário líquido mensal. De forma a enriquecer os resultados foi feita uma análise em relação com as perceções de justiça, dimensões culturais em análise e a influência na lealdade e WOM, para as variáveis idade, sexo, habilitações académicas e situação profissional. Por último, serão apresentadas todas as nacionalidades presentes na amostra, de igual forma relacionadas com as restantes variáveis em estudo.

No início do inquérito foi questionado aos inquiridos que indicassem o tipo de falha no qual apresentaram a reclamação de forma formal ou informal, tal como podemos verificar na tabela abaixo. É-nos possível verificar na tabela abaixo que o serviço de telecomunicações é o que apresenta um maior número de reclamações seguido do serviço de entrega e serviço de transporte aéreo. O que apresenta um número de respostas menos elevado são os serviços de saúde e de seguros.

Tabela 1. Tipo de falhas identificadas pelos inquiridos

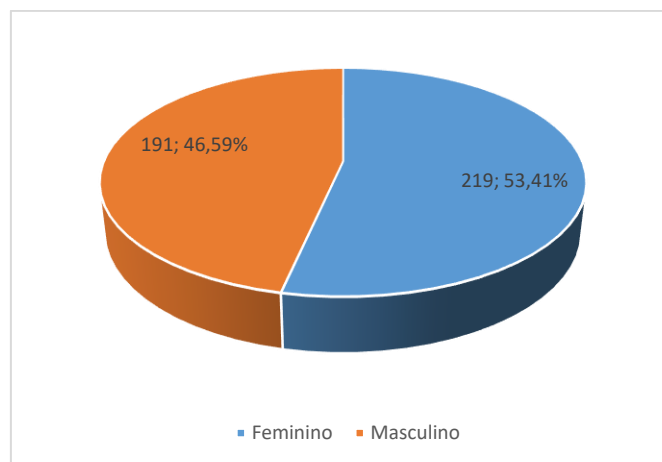
Serviços	Nº de falhas
Online Shopping service	37

Telecommunications service	83
Banking service	32
Air transpor service	53
Restoration Service	41
Ground Transportation Service	22
Delivery Service	78
Acommodation Service	39
Health Service	18
Insurance	7
Total	410

Fonte: Elaborada pela própria

No que diz respeito ao gênero, 46,59% dos inquiridos são do sexo masculino e 53,41% do sexo feminino (Gráfico 1), considerando uma amostra bastante equilibrada, com percentagens semelhantes.

Gráfico 1 - Distribuição por gênero



Fonte: Elaboração própria

Como podemos verificar na tabela abaixo, os participantes têm uma média de idades de aproximadamente 31 anos ($M=31.39$; $DP=9.41$), sendo a idade mínima verificada 18 anos e à máxima 63 anos.

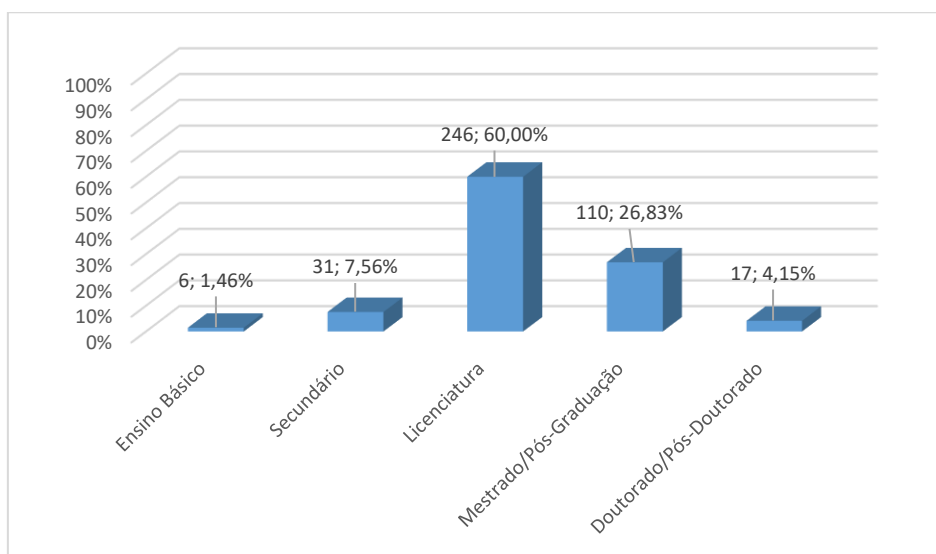
Tabela 2. Distribuição por idade

	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Média (M)</i>	<i>Desvio Padrão (DP)</i>
<i>Idade</i>	18	63	31,39	9,41

Fonte: Elaborada pela própria

No gráfico 2, estão expostos os resultados relativos as habilitações dos participantes do estudo, sendo de destacar que a maioria tem o grau de licenciatura (n=246, 60.00%), uma minoria dos participantes tem apenas o ensino básico (n=6, 1.46%) e com 110 respostas apresentam o grau de mestre ou pós graduado.

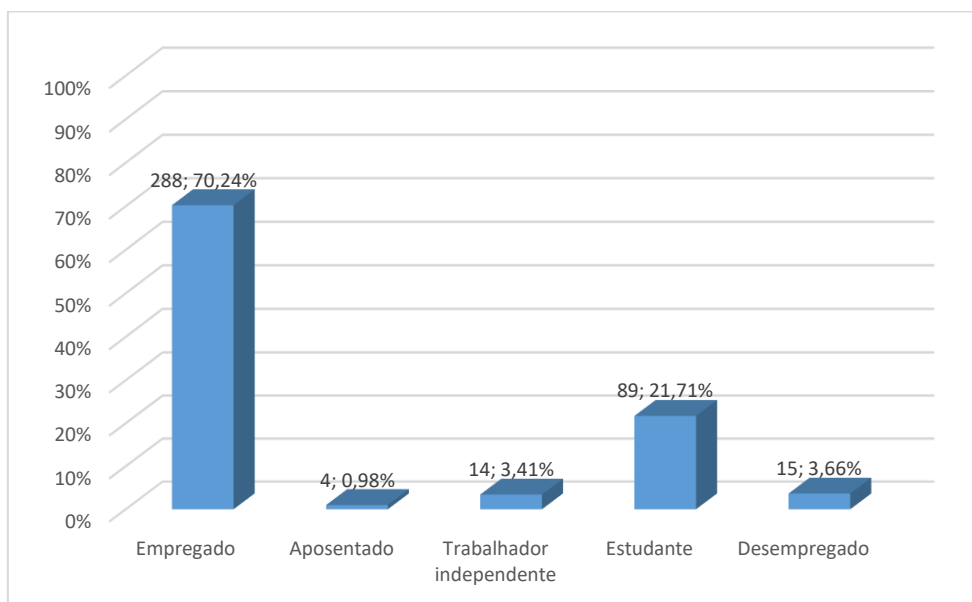
Gráfico 2. Distribuição por Habilitações Académicas



Fonte: Elaborado pela própria

No gráfico 3, destacam-se 288 dos inquiridos que apresentam a situação de empregados, seguido dos inquiridos que ocupam o estatuto de estudantes, sendo num total 89. De seguida e com valores próximos apresenta-se a situação de trabalhador independente com 14 dos inquiridos e 15 em situação de desemprego. Por fim, apenas 4 dos inquiridos estão numa situação de aposentados.

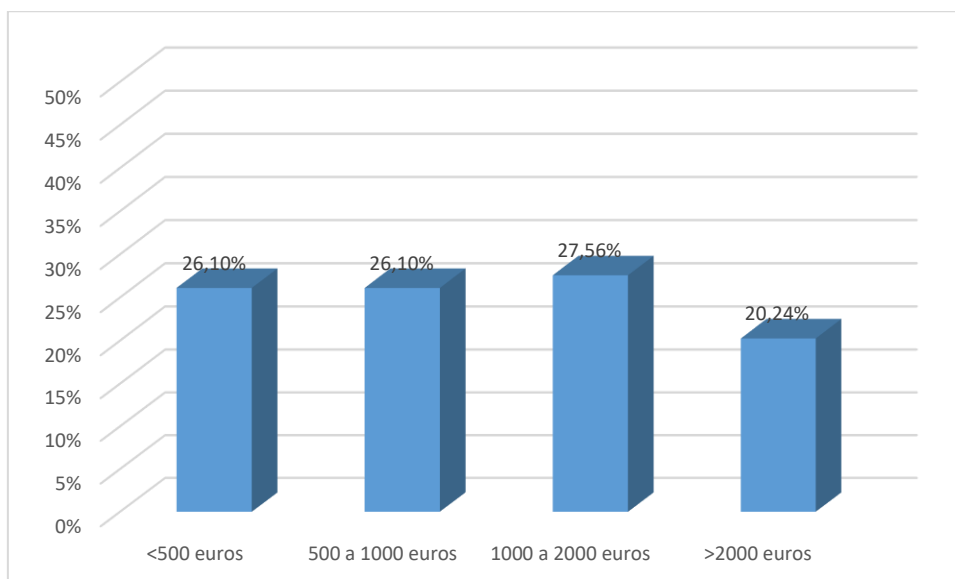
Gráfico 3. Distribuição por ocupação profissional



Fonte: Elaborado pela própria

No que concerne aos rendimentos auferidos, verificamos no gráfico 4, que a maioria dos inquiridos auferem entre 1000€ a 2000€ (27,56%), seguido de inquiridos que auferem entre 500€ a 1000€ (26,10%), bem como, com a mesma percentagem, inquiridos que auferem menos do que 500€ mensais. Por último uma percentagem de 20,24% dos inquiridos recebem um valor superior a 2000€.

Gráfico 4. Distribuição por salário líquido mensal



Fonte: Elaborado pela própria

Análise cruzada entre variáveis sociodemográficas

De seguida, é apresentada uma relação das variáveis género, idade, habilitações académicas, situação profissional e as diferentes nacionalidades. Pretende-se deste modo perceber qual o seu impacto nas dimensões culturais coletivismo, aversão à incerteza e distância ao poder. De igual forma, perceber e influência nas perceções de justiça distributiva, processual e interacional, assim como, no comportamento e atitudes dos consumidores, que se reflete através da lealdade e WOM. Tendo em conta esta análise, é possível fazer uma caracterização da amostra mais enriquecida e perceber se é possível criar e melhorar os processos de recuperação de serviço.

Análise por sexo

Analisando os resultados obtidos por sexo, foi possível verificar na tabela 3, de acordo com o teste não paramétrico Mann-Whitney, teste este aplicado para duas amostras independentes, não existe relações significativas de cada uma das variáveis com o sexo dos participantes. Como podemos verificar na tabela abaixo, denotamos que nenhuma das variáveis apresentam valores mais significativos em contraste com o outro. Significa que ambos apresentam semelhanças nas dimensões culturais, bem como, na perceção de justiça, satisfação, lealdade e WOM.

Tabela 3. Análise por sexo – teste não paramétrico Mann-Whitney

<i>Variáveis</i>	<i>Feminino (n=219)</i>		<i>Masculino (n=191)</i>		<i>P</i>
	<i>Média (M)</i>	<i>Mediana (Md)</i>	<i>Média (M)</i>	<i>Mediana (Md)</i>	
Coletivismo	5.27	5.50	5.20	5.50	0.87
Aversão à Incerteza	6.10	6.00	6.08	6.00	0.96
Distância ao Poder	1.55	1.25	1.66	1.25	0.72
Dimensão cultural	4.30	4.28	4.31	4.33	0.75
Justiça Interacional	4.43	4.60	4.66	4.80	0.08
Justiça Distributiva	3.30	3.00	3.23	3.00	0.64
Justiça Processual	3.82	3.75	4.10	4.00	0.07
Perceção de justiça	3.85	3.83	3.99	4.00	0.24
<i>Word of mouth</i>	3.71	3.67	4.02	4.33	0.11
Lealdade	3.42	3.33	3.72	3.67	0.09
Comportamento	3.57	3.50	3.87	4.00	0.09
Satisfação	3.59	3.50	3.90	4.00	0.06

Fonte: Elaboração própria

Análise por idade

Conforme podemos observar na tabela 4, de acordo com o teste de correlação de pearson (mede o grau de correlação, se positivo ou negativo, entre duas variáveis de escala métrica) a idade não está correlacionada de modo significativo com nenhuma das variáveis analisadas.

Tabela 4. Análise por idade – teste de correlação de pearson

	Idade
Coletivismo	0,00
Aversão à Incerteza	0,05
Distância ao Poder	-0.01
Dimensão cultural	0.03
Justiça Interacional	-0,01
Justiça Distributiva	0,04
Justiça Processual	-0,07
Percepção de justiça	-0.01
<i>Word of mouth</i>	-0.09
Lealdade	-0,09
Comportamento	-0.09
Satisfação	-0,07

Fonte: Elaboração própria

Análise por habilitações acadêmicas

No que se refere às habilitações acadêmicas dos participantes, podemos verificar (tabela 5) que as mesmas estão apenas relacionadas de modo significativo com:

- Coletivismo ($p=0.00$), superior nos participantes com o ensino básico, sendo que de acordo com o teste post-hoc de LSD (consiste em perceber qual o grupo que se destaca e/ou apurar as diferenças) existe uma diferença significativa em relação aos participantes licenciados ($p=0.02$), com Pós-Graduação/Mestrado ($p=0.00$) e Doutorado ($p=0.04$)
- Dimensão cultural em geral que se refere à junção do coletivismo, aversão à incerteza e distância ao poder ($p=0.01$) também podemos verificar que é superior no grupo dos indivíduos com o ensino básico, sendo essa superioridade relativa ao grupo com mestrado/pós-graduação ($p=0.05$) e aos doutorados ($p=0.03$).

Tabela 5. Análise por habilitações académicas – teste post-hoc

Escala de avaliação	<i>Ensino</i>				<i>Mestrado/Pós-</i>						<i>p</i>
	<i>Ensino Básico</i>		<i>Secundário</i>		<i>Licenciatura</i>		<i>Graduação</i>		<i>Doutoramento</i>		
	<i>(n=6)</i>		<i>(n=31)</i>		<i>(n=246)</i>		<i>(n=110)</i>		<i>(n=17)</i>		
	<i>M</i>	<i>Md</i>	<i>M</i>	<i>Md</i>	<i>M</i>	<i>Md</i>	<i>M</i>	<i>Md</i>	<i>M</i>	<i>Md</i>	
Coletivismo	6.42	6.50	5.57	6.00	5.32	5.50	4.91	5.00	5.08	6.00	0.00
Aversão à Incerteza	6.39	7.00	6.30	6.67	6.10	6.00	6.09	6.17	6.00	6.00	0.16
Distância ao Poder	1.25	1.13	1.86	1.50	1.53	1.25	1.74	1.50	1.40	1.00	0.09
Dimensão Cultural	4.68	4.95	4.30	4.27	4.57	4.50	4.24	4.22	4.17	4.08	0.01
Justiça Interacional	4.60	4.50	4.45	4.60	4.88	5.40	4.67	4.80	4.35	5.00	0.26
Justiça Distributiva	2.67	3.00	3.18	2.50	3.34	4.00	3.53	3.25	2.85	2.00	0.39
Justiça Processual	4.63	4.75	3.96	3.85	4.05	4.03	4.05	4.02	3.59	3.83	0.78
Perceção de justiça	3.96	3.92	3.86	3.85	4.05	4.03	4.05	4.02	3.60	3.83	0.58
Word of mouth	4.00	4.00	3.93	4.00	3.68	4.00	3.84	3.67	3.20	2.33	0.59
Lealdade	4.00	4.00	3.53	3.33	3.85	4.00	3.60	3.67	3.09	1.67	0.69
Comportamento	4.00	4.00	3.73	3.83	3.77	4.00	3.72	3.75	3.15	2.17	0.74
Satisfação	4.96	4.88	3.74	3.75	3.61	3.75	3.78	4.00	3.21	2.25	0.31

Fonte: Elaboração própria

Análise por situação profissional

Na tabela 6, apresentamos os resultados relativos à associação entre a situação profissional e as diversas variáveis em estudo, constatando-se que apenas a justiça distributiva varia de modo significativo em função da situação profissional ($p=0.03$). Neste caso notamos que o grupo dos reformados, tem uma maior perceção de justiça distributiva, sendo essa superioridade significativa, de acordo com o teste post-hoc LSD, relativa ao grupo dos desempregados ($p=0.03$).

Tabela 6. Análise por situação profissional – test post-doc

	Empregado por				Trabalhador		Estudantes		Desempregado		X^2_{kw} (<i>p</i>)
	conta de outrem		Retirado		Independente		(n=89)		(n=15)		
	<i>(n=288)</i>		<i>(n=4)</i>		<i>(n=14)</i>						
	<i>M</i>	<i>Md</i>	<i>M</i>	<i>Md</i>	<i>M</i>	<i>Md</i>	<i>M</i>	<i>Md</i>	<i>M</i>	<i>Md</i>	
Coletivismo	5.14	5.00	5.25	5.00	5.18	5.00	5.46	5.50	5.87	5.50	0.14
Aversão á Incerteza	6.12	6.00	6.58	7.00	6.31	6.83	5.95	6.00	6.13	6.00	0.14
Distancia ao Poder	1.62	1.50	1.38	1.38	1.54	1.50	1.60	1.25	1.38	1.25	0.96
Dimensão Cultural	4.29	4.28	4.40	4.21	4.34	4.11	4.33	4.25	4.46	4.50	0.69
Justiça Interacional	4.58	4.80	5.70	5.70	4.01	4.00	4.43	4.60	4.48	4.80	0.29
Justiça Distributiva	3.34	3.00	4.38	4.50	3.96	4.00	2.94	2.50	2.57	1.50	0.03

Justiça Processual	3.94	4.00	5.37	5.00	3.34	2.87	4.10	4.25	3.58	3.75	0.16
Perceção de justiça	3.95	3.98	5.15	4.94	3.77	3.49	3.83	3.73	3.54	3.27	0.20
Word of mouth	3.80	3.67	5.67	5.67	3.00	3.00	4.09	4.33	3.89	4.00	0.07
Lealdade	3.51	3.33	4.92	4.67	2.71	2.67	3.80	4.00	3.53	3.33	0.14
Comportamento	3.66	3.67	5.30	5.17	2.86	2.75	3.94	3.83	3.71	3.67	0.10
Satisfação	3.68	3.75	5.50	5.38	3.12	3.38	3.93	4.00	3.67	3.00	0.10

Fonte: Elaboração própria

Diferentes Nacionalidades

Para analisar as diferenças entre as várias nacionalidades consoante as diversas variáveis recorreremos ao teste não paramétrico de Kruskal-Wallis (tabela 7), que pretende analisar se existem diferenças significativas entre as várias nacionalidades e as demais variáveis. É um teste utilizado para comparar três ou mais populações e uma vez que muitos dos grupos analisados são reduzidos (<30 elementos) e não seguem uma distribuição normal. Podemos observar consoante a tabela que existem diferenças significativas entre as diversas nacionalidades em todas as variáveis analisadas.

Tabela 7. Variáveis utilizadas no estudo por nacionalidade – teste Kruskal-Wallis

<i>Nac</i>		<i>Col</i>	<i>AI</i>	<i>DP</i>	<i>DC</i>	<i>JI</i>	<i>JD</i>	<i>JP</i>	<i>PJ</i>	<i>WM</i>	<i>Le</i>	<i>CP</i>	<i>Sat</i>
Pt	M	5,53	6,03	1,77	4,44	4,54	3,38	4,14	4,02	4,03	3,79	3,91	3,80
	Md	5,50	6,00	1,50	4,33	4,70	3,25	4,50	4,11	4,33	4,00	4,17	4,00
BR	M	5,86	6,32	1,17	4,45	4,71	3,01	4,45	4,06	4,43	4,09	4,26	4,27
	Md	6,00	6,67	1,00	4,42	4,80	2,50	5,00	4,03	5,00	4,33	4,67	4,50
ES	M	5,13	5,77	1,62	4,17	3,91	2,49	3,12	3,17	2,82	2,47	2,64	2,69
	Md	5,00	5,67	1,50	4,17	3,80	2,25	2,88	2,96	2,33	2,00	2,17	2,25
ANG	M	5,25	4,33	2,13	3,90	5,20	3,38	4,56	4,38	5,58	5,08	5,33	5,44
	Md	5,50	4,00	1,38	3,96	5,20	3,50	4,50	4,40	6,17	4,83	5,50	5,63
BE	M	4,00	6,78	1,83	4,20	5,27	5,00	4,42	4,89	4,00	3,56	3,78	4,50
	Md	4,00	7,00	2,00	4,28	5,60	5,00	4,75	5,12	4,67	4,00	4,33	4,50
ING	M	4,00	6,41	1,83	4,08	4,47	3,56	3,64	3,89	3,30	3,41	3,35	3,67
	Md	4,00	7,00	2,00	4,08	4,80	3,50	3,75	3,90	3,33	3,33	3,17	3,75
BU	M	5,00	6,00	3,13	4,71	4,40	3,50	3,13	3,68	4,17	5,00	4,58	2,75
	Md	5,00	6,00	3,13	4,71	4,40	3,50	3,13	3,68	4,17	5,00	4,58	2,75
CRO	M	6,25	5,50	1,75	4,50	4,00	5,50	3,00	4,17	2,00	1,33	1,67	2,75
	Md	6,25	5,50	1,75	4,50	4,00	5,50	3,00	4,17	2,00	1,33	1,67	2,75
DIN	M	3,67	6,89	1,33	3,96	5,40	4,67	3,83	4,63	3,22	3,00	3,11	3,83
	Md	4,00	7,00	1,00	4,00	5,60	5,50	4,25	5,12	3,33	3,00	3,17	4,50
FIN	M	4,15	6,13	1,45	3,91	4,34	3,20	2,60	3,38	2,37	2,07	2,22	2,28
	Md	4,00	6,67	1,00	3,92	4,50	3,00	2,50	3,18	2,00	1,83	1,92	2,25
FR	M	4,09	6,42	1,73	4,08	4,15	2,94	3,52	3,53	2,96	2,73	2,84	2,81

	Md	4,25	6,33	1,63	4,21	4,10	2,75	3,38	3,38	2,67	2,00	2,25	2,25
AL	M	4,08	6,22	1,71	4,00	5,33	3,42	4,63	4,46	3,61	3,33	3,47	3,54
	Md	4,00	6,67	1,88	4,00	5,40	3,00	4,38	4,34	3,33	3,00	3,17	3,00
GRE	M	4,80	6,27	1,95	4,34	5,01	3,97	3,98	4,32	4,16	3,62	3,89	4,38
	Md	5,00	7,00	1,75	4,42	5,00	4,00	3,75	4,53	4,67	3,67	4,33	4,00
IT	M	5,31	6,30	1,36	4,32	4,22	3,17	3,42	3,61	3,57	3,21	3,39	3,63
	Md	5,00	6,33	1,00	4,33	4,20	2,50	3,25	3,57	3,67	3,00	3,33	3,50
LUX	M	3,29	5,90	1,64	3,61	5,34	5,36	4,07	4,92	4,90	4,67	4,79	4,18
	Md	3,50	7,00	1,75	3,92	5,00	6,00	4,75	4,95	5,67	5,00	5,17	4,75
NOR	M	4,00	7,00	1,50	4,17	5,67	5,50	5,50	5,56	5,33	4,78	5,06	5,33
	Md	4,00	7,00	1,00	4,17	5,80	5,50	5,75	5,85	5,67	5,00	5,33	5,75
POL	M	3,50	5,25	3,06	3,94	6,40	3,88	4,69	4,99	4,92	4,92	4,92	4,63
	Md	3,50	6,50	2,00	3,96	6,50	4,00	5,00	5,24	5,17	5,00	5,00	4,50
ROM	M	6,00	5,56	2,83	4,80	3,73	2,67	3,33	3,24	3,22	3,78	3,50	3,58
	Md	7,00	6,00	2,25	4,94	5,00	2,50	4,00	3,83	3,67	4,33	4,00	4,75
SUE	M	3,58	5,67	1,92	3,72	5,23	4,75	4,38	4,79	4,44	3,94	4,19	4,13
	Md	3,25	5,83	1,38	3,78	5,20	4,50	4,38	4,65	4,17	3,83	3,92	4,38
	Valor-p	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fonte: Elaborado pela própria

Após a análise através do teste não paramétrico no qual estão apresentadas as médias (M) e medianas (Md) de cada país com as diversas variáveis, podemos observar que Portugal, Brasil, Espanha, Angola, Bulgária, Grécia, Croácia Roménia e Itália são países que apresentam um maior nível de coletivismo, o que significa que se manifestam por compromissos a longo prazo, coesão e união de grupo. A lealdade nestas sociedades é um fator primordial e supera as demais regras e regulamentos sociais. Em termos empresariais há uma relação entre empregador/empregado em termos morais, considerado um vínculo familiar. Segundo a caracterização social de Hofstede, apenas Itália diferiu da análise, pois é considerada pelo autor uma sociedade individualista. Porém, não é uniforme, isto é, a dimensão cultural varia de norte para sul. No sul é observado um menor comportamento individualista, contrariamente ao norte de Itália, marcado por um ambiente rígido. Em oposição, Bélgica, Inglaterra, Dinamarca, França, Alemanha, Luxemburgo, Polónia e Suécia, segundo a análise são considerados países individualistas, o que significa que se espera uma sociedade voltada para o “eu” e não para o “nós”. Por conseguinte, segundo a caracterização cultural de Hofstede também classifica estes países como sociedades individualistas.

No que refere à dimensão cultural aversão á incerteza, a análise refere que no geral todos os países apresentam um nível de aversão à incerteza acentuado, contudo, destaca-se com valores um pouco mais elevados, Noruega, Finlândia, Espanha, França, Inglaterra,

Grécia e Itália. Os países que apresentam um nível de aversão à incerteza baixo, são a Polónia, Roménia e Suécia. Segundo a caracterização cultural de Hofstede, considera países com elevada aversão à incerteza, tal como observado na análise, Portugal, Espanha, Grécia, Itália, Alemanha. Segundo o autor a Polónia e Roménia, pois são países que apresentam baixos níveis de aversão à incerteza, sendo que a Suécia também apresenta um baixo nível de aversão à incerteza tal como foi referido na análise.

A dimensão cultural de distância ao poder é a que mais difere com a caracterização de Hofstede. Todos os países apresentados na análise apresentam níveis relativamente baixos de distância ao poder, contudo, apresentam algumas nuances, isto é, diferem relativamente aos outros países, nos valores que estão de acordo com a caracterização do autor. Angola, Bulgária, Polónia e Roménia apresentam valores relativamente mais altos, enquanto os países nórdicos, Suécia, Dinamarca, Finlândia e Noruega apresentam valores relativamente mais baixos. De acordo com a caracterização de Hofstede também designou de igual forma os países supramencionadas, isto é, são sociedades caracterizadas pela hierarquia.

Na tabela acima, também podemos observar as variáveis da perceção de justiça interacional, distributiva e processual e, qual o seu impacto nas nacionalidades apresentadas.

Relativamente à justiça interacional, Portugal, Dinamarca, Noruega, Roménia, Inglaterra e Alemanha, apresentam valores mais elevados, o que significa que estas sociedades dão elevada valor à interação entre os funcionários e os consumidores, a um pedido de desculpas, demonstração de sinceridade e simpatia, bem como, a criação de empatia. Contrariamente, apesar de Espanha ser considerada uma sociedade coletivista (do ponto de vista europeu) apresenta um nível baixo nesta dimensão cultural. Um fator explicativo poderá ser o facto de que a sociedade espanhola é considerada pessimista, sentem que as suas ações são restringidas pelas normas sociais, juntando ao facto de que o setor dos serviços em Espanha é fraco e com um ineficaz processo de recuperação de serviço.

No que diz respeito à justiça distributiva, a Bélgica, Croácia, Luxemburgo, Noruega e Suécia apresentam valores mais elevados, o que significa que este tipo de sociedade perceciona como uma justa resposta ao processo de reclamação, uma compensação sendo ela monetária, como em formato de descontos na compra seguinte, cupões, entre outros. É de referir que a Croácia apesar de coletivista apresenta um valor um pouco mais elevado na justiça distributiva do que na justiça interacional. Por

consequente, Portugal, Brasil, Espanha, Finlândia, França, e Roménia apresentam valores mais baixos nesta dimensão, o que significa que são sociedades que não estão tão concentradas numa perceção de justiça baseada nos termos monetários, possuem uma atitude positiva e tendência para o otimismo, colocam um maior grau de importância no tempo de lazer e não em situações que possam causar stress.

De acordo com a justiça processual, podemos observar que a Noruega, Polónia e Suécia apresentam valores mais elevados, o que reflete que estas sociedades apreciam uma justa compensação em termos de processos, isto é, estarem informados sobre o processo de recuperação do serviço, quais as regras e normas que estão a seguir para obter uma eficaz solução. Já a Croácia e Finlândia apresentam valores baixos o que significa que não apresentam relevo nesta dimensão mas sim, na justiça distributiva e interacional respetivamente.

Na tabela acima, também é possível notar o impacto que estas variáveis apresentaram no comportamento do consumidor com a recuperação do serviço, nomeadamente na satisfação, WOM e lealdade.

Angola, Bulgária, Grécia, Luxemburgo, Noruega, Polónia e Suécia apresentaram os valores mais elevados na análise, assim como, também apresentam elevados níveis de satisfação. Neste sentido, podemos notar que quando compensadas justamente, a satisfação aumenta, assim como, haverá uma maior propensão na recomendação do serviço/empresa. Espanha, Croácia e França apresentam valores baixos no WOM e lealdade e consequentemente na satisfação. No caso da Bulgária, apresentam um valor baixo na satisfação, porém há uma tendência a permanecer fiel ao serviço/empresa mas o *feedback* será negativo.

3.4.2. Análise Fatorial

Recorreu-se a análise fatorial para que fosse possível realizar o estudo para cada uma das dimensões propostas no modelo. Segundo Marôco (2011), a análise fatorial é considerada uma técnica de análise exploratória de diversos dados o que nos permite relacionar e apurar um variado conjunto de dados interrelacionados. É esta análise que se segue, de forma a perceber se as variáveis propostas para cada uma das dimensões do modelo se relacionam entre si e formam um fator comum.

3.4.2.1. Validade Fatorial

De modo a analisar na definição dos fatores para a futura análise das relações entre as variáveis, assim como, a sua validade fatorial, recorreremos inicialmente a uma análise fatorial exploratória, de modo a obter uma estrutura fatorial explicativa da relação entre itens associados a determinado fator latente ou variável. Após a obtenção desta estrutura, a mesma foi testada através de uma análise fatorial confirmatória, sendo calculados os índices de ajustamento que permitem confirmar a sua validade.

Escala Justiça Interacional

Na tabela abaixo apresentamos os resultados relativos à análise fatorial dos itens associados ao conceito de justiça internacional. Na mesma tabela verificamos que a estrutura obtida é unidimensional (apenas um fator) explicando 75.51% da variância da justiça internacional. Todos os itens apresentam comunalidades (>0.50) e saturações fatoriais (*loadings*) adequadas (>0.40).

Tabela 8. Itens Justiça Interacional

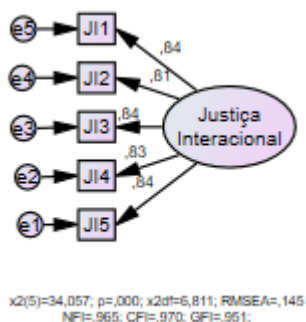
Itens Justiça Interacional	Comunalidades	loadings
O funcionário(a) foi cortês comigo.	0.76	0,87
O funcionário(a) demonstrou interesse em resolver o problema de forma justa para ambos	0.77	0,88
O funcionário(a) demonstrou ser honesto comigo.	0.75	0,87
O funcionário(a) mostrou-se devidamente preocupado com o meu problema.	0.74	0,86
O funcionário(a) pediu desculpa pelo sucedido	0.76	0,87
% de variância	75.51%	

Fonte: Elaborada pela própria

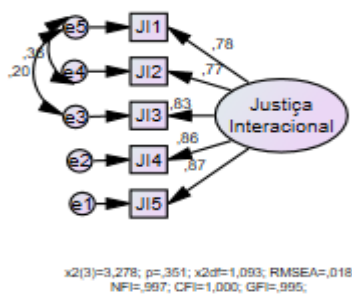
Na figura 3 apresentamos os resultados da análise fatorial confirmatória, expondo a estrutura fatorial e os índices de ajustamento obtidos. Inicialmente $\chi^2/df=6.81$ e $RMSEA=0.15$ não se apresentam adequados, levando a necessidade de proceder a alguns ajustes de acordo com os índices de modificação propostos pelo SPSS AMOS. Com o ajustamento do modelo através da correlação entre os resíduos dos itens 3 e 5 e 4 e 5, já foi possível obter índices de ajustamento adequados o que permite validar a presente escala.

Figura 4. Modelo ajustado justiça interacional

Figura 3. Modelo justiça interacional



Fonte: SPSS AMOS



Fonte: SPSS AMOS

Escala Justiça Distributiva

Na tabela 9, expomos os resultados relativos à análise fatorial exploratória dos itens associados ao conceito de justiça distributiva. A estrutura fatorial obtida é unidimensional (apenas um fator) explicando 77.09% da variância da justiça internacional. Todos os itens apresentam comunalidades (>0.50) e saturações fatoriais (*loadings*) adequadas (>0.40).

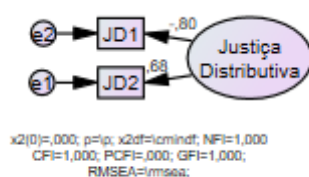
Tabela 9. Itens Justiça Distributiva

Itens Justiça Distributiva	Comunalidades	loadings
Recebi uma compensação monetária justa (desconto, bônus, cupão etc).	0.77	0.88
Não recebi uma compensação monetária que merecia.	0.77	-0.88
% de variância	77.09%	

Fonte: Elaborada pela própria

Na figura 5 apresentamos os resultados da análise fatorial confirmatória, expondo a estrutura fatorial e os índices de ajustamento obtidos. Uma vez que o modelo em causa é sobredeterminado ou saturado, não há necessidade de calcular os seus índices de ajustamento uma vez que neste tipo de modelos o ajustamento aos dados é perfeito. A análise confirmatória realizada permite assim confirmar a validade desta escala.

Figura 5. Modelo Justiça Distributiva



Fonte: SPSS AMOS

Escala de Justiça Processual

Na tabela 10, os resultados relativos da análise fatorial exploratória dos itens associados ao conceito de justiça distributiva (figura 6), permitem constatar que a estrutura fatorial obtida inicialmente é bidimensional (2 fatores). Apesar de todos os itens apresentarem comunalidades (>0.50) e loadings (>0.40) adequados, verificamos que o fator 2 é definido apenas por um único fator, o que não é adequado (necessidade de pelo menos 2 fatores), sendo que procedemos a sua exclusão e a realização de uma nova análise fatorial.

Tabela 10. Itens Justiça Processual

Itens Justiça Processual	Comunalidades	loadings	
		Fator 1	Fator 2
A minha reclamação foi tratado num tempo adequado.	0.77	0.92	
Tendo em conta a situação, sinto que a empresa ofereceu-me uma compensação adequada.	0.84	0.92	
A minha reclamação foi resolvida mais rapidamente do que eu esperava.	0.81	0.90	
O processo para resolver a minha reclamação foi complicado.	0.99		0.99
Os funcionários fizeram um esforço para ajustar o procedimento de tratamento da minha queixa de acordo com minhas necessidades.	0.82	0.88	

Fonte: Elaborada pela própria

A nova estrutura fatorial obtida é unidimensional e explica 77.23% da variância da justiça internacional (tabela 11). Todos os itens apresentam comunalidades (>0.50) e saturações fatoriais (*loadings*) adequadas (>0.40).

Tabela 11. Itens Justiça Processual Ajustado

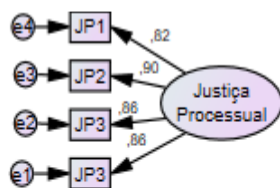
Itens Justiça Processual	Comunalidades	loadings
A minha reclamação foi tratado num tempo adequado.	0.77	0.90
Tendo em conta a situação, sinto que a empresa ofereceu-me uma compensação adequada.	0.84	0.92
A minha reclamação foi resolvida mais rapidamente do que eu esperava.	0.81	0.90
Os funcionários fizeram um esforço para ajustar o procedimento de tratamento da minha queixa de acordo com minhas necessidades.	0.81	0.90
% de variância	80.71%	

Fonte: Elaborado pela própria

Na figura 6 estão expostos os resultados da análise fatorial confirmatória, assim como, a estrutura fatorial e os índices de ajustamento obtidos. A estrutura fatorial inicial não apresenta os índices de ajustamento $\chi^2/df=6.75$ e $RMSEA=0.14$ com valores adequados pelo que se teve de proceder a alguns ajustes para obter índices válidos.

A nova análise confirmatória realizada com a correlação entre os resíduos dos itens 1 e 2 permite assim confirmar a validade desta escala, uma vez que já foi possível obter índices de ajustamento adequados ($\chi^2/df=0.08$; $RMSEA=0.00$; $NFI=1.00$; $CFI=1.00$; $GFI=1.00$) (Figura 7).

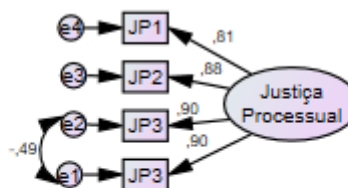
Figura 6. Modelo Justiça Processual



$\chi^2(2)=13.506$, $p=.001$; $\chi^2df=6.754$; $NFI=.984$; $CFI=.986$; $GFI=.978$; $RMSEA=.144$;

Fonte: SPSS AMOS

Figura 7. Modelo Justiça Processual Ajustado



$\chi^2(1)=.079$, $p=.779$; $\chi^2df=.079$; $NFI=1.000$; $CFI=1.000$; $GFI=1.000$; $RMSEA=.000$;

Fonte: SPSS AMOS

Figura 8. Modelo de Percepção de Justiça

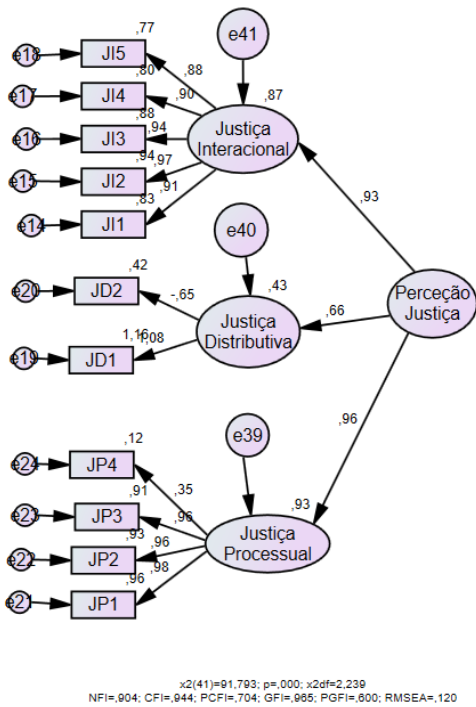
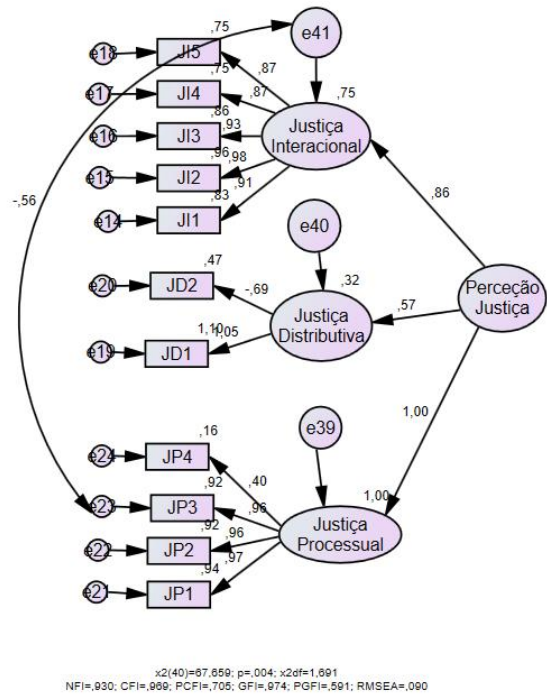


Figura 9. Modelo de Percepção de Justiça ajustado



Fonte: SPSS AMOS

Fonte: SPSS AMOS

Aversão à Incerteza

Na tabela 12, apresentamos os resultados relativos à análise fatorial exploratória dos itens relacionados com a aversão à incerteza. A estrutura fatorial obtida nesta análise é unifatorial (um fator) que explica 74.74% da aversão á incerteza. Todos os itens que definem este fator apresentam adequadas comunalidades (>0.50) e loadings (>0.40).

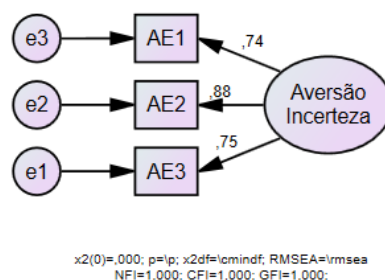
Tabela 12. Itens Aversão à Incerteza

Itens Aversão à Incerteza	Comunalidades	loadings
Considero importante haver instruções detalhadas sobre o processo de tratamento da reclamação.	0.72	0.90
Considero importante seguir de perto todas as instruções e procedimentos.	0.81	0.85
Considero as instruções e/ou informações geralmente importantes no processo de recuperação do serviço.	0.72	0.85
% de variância		74.74%

Fonte: Elaborado pela própria

Após a análise fatorial exploratória apresentamos os resultados obtidos na análise fatorial confirmatória da estrutura fatorial obtida. De acordo com a figura 10, podemos verificar que a estrutura fatorial representa um modelo saturado ou determinado o que revela que estamos perante um ajustamento perfeito, no qual não são calculados índices de ajustamento.

Figura 10. Modelo Aversão à Incerteza



Fonte: SPSS AMOS

Coletivismo

Na tabela 13, apresentamos os resultados relativos à análise fatorial exploratória dos itens relacionados com o coletivismo. A escala refere-se à dimensão cultural individualismo vs. coletivismo, como são extremos uma da outra, a escala foi revertida para apenas uma – coletivismo. A estrutura fatorial obtida inicialmente nesta análise é unifactorial (um fator) definida por três itens. O item “Desigualdades entre pessoas devem ser minimizadas.” não apresentam nem comunalidade (<0.50) nem carga fatorial adequada (<0.40) pelo que se procedeu a sua exclusão e realização de uma nova análise.

Tabela 13. Itens coletivismo

Itens individualismo-Coletivismo	Comunalidades	Loadings
Considero mais importante o bem-estar do grupo do que obter recompensas individuais.	0.87	0.93
Considero o sucesso do grupo mais importante do que o sucesso individual.	0.87	0.93
Desigualdades entre pessoas devem ser minimizadas.	0.09	<0.40

Fonte: Elaborado pela própria

Na nova análise fatorial (tabela 14) obteve-se igualmente apenas um fator com os 2 itens que explica 89.08% do coletivismo. Todos os itens que definem este fator apresentam adequadas comunalidades (>0.50) e loadings (>0.40).

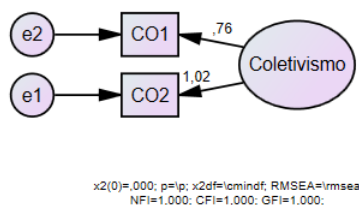
Tabela 14. Itens Coletivismo ajustado

Itens Coletivismo	Comunalidades	loadings
Considero mais importante o bem-estar do grupo do que obter recompensas individuais.	0.89	0.94
Considero o sucesso do grupo mais importante do que o sucesso individual.	0.89	0.94
% de variância	89.08%	

Fonte: Elaborado pela própria

Após a análise fatorial exploratória apresentamos os resultados obtidos na análise fatorial confirmatória da estrutura fatorial obtida. De acordo com a figura 11, podemos verificar que a estrutura fatorial representa um modelo saturado ou determinado o que revela que estamos perante um ajustamento perfeito, no qual não são calculados índices de ajustamento.

Figura 11. Modelo Coletivismo



Fonte: SPSS AMOS

Distância ao Poder

Na tabela 15, apresentamos os resultados relativos à análise fatorial exploratória dos itens relacionados com a distância ao poder. A estrutura fatorial obtida nesta análise é unifatorial (um fator) definida por quatro itens, que explica 64.65% da distância ao poder. Todos os itens que definem este fator apresentam adequadas comunalidades (>0.50) e loadings (>0.40).

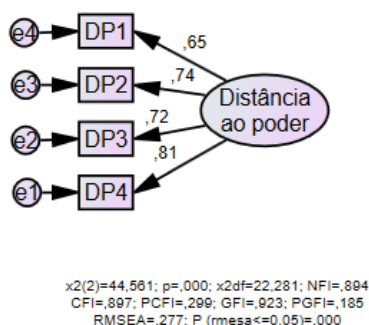
Tabela 15. Itens Distância ao Poder

Itens Distância ao Poder	Comunalidades	loadings
Considero que pessoas com elevados cargos profissionais devem evitar contacto com pessoas de cargos inferiores.	0.55	0.74
Considero que pessoas com cargos profissionais inferiores não devem discordar dos seus superiores.	0.67	0.82
Considero que pessoas com cargos profissionais superiores não devem delegar tarefas importantes.	0.63	0.80
Considero que pessoas com cargos profissionais superiores devem tomar a maioria das decisões sem consultar os profissionais que ocupam cargos de menor relevo.	0.73	0.86
% de variância	64.65%	

Fonte: Elaborada pela própria

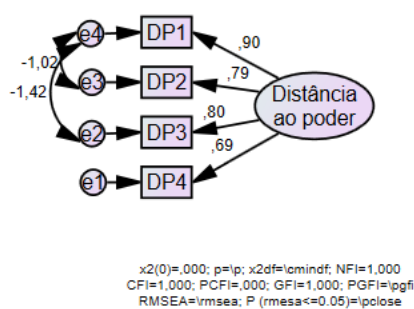
Os resultados da análise fatorial confirmatória (Figura 12) revelam inicialmente, que os índices de ajustamento $\chi^2/df=11.41$ e $RMSEA=0.16$ se apresentam inadequados, pelo se deve proceder a modificações. Na figura 13 já apresentamos a estrutura fatorial alterada com a correlação entre os resíduos dos itens 2 e 4, o que já torna possível a obtenção de índices de ajustamento adequados.

Figura 12. Modelo Distância ao Poder



Fonte: SPSS AMOS

Figura 13. Modelo Distância ao Poder Ajustado



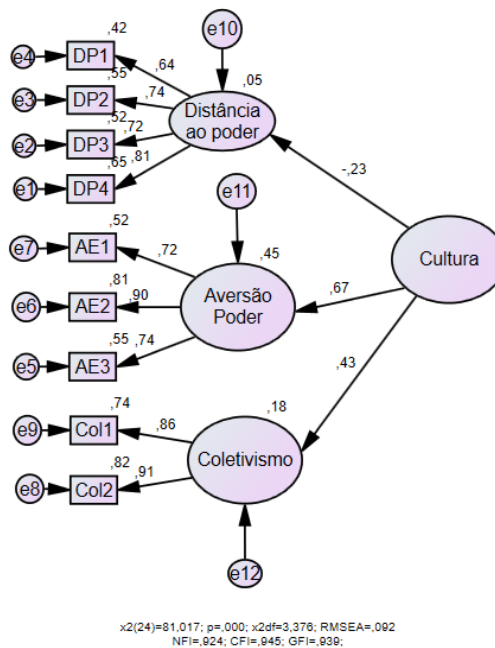
Fonte: SPSS AMOS

Dimensões culturais

De modo a definir um fator geral que explique as dimensões culturais em função das variáveis distância ao poder, aversão à incerteza e coletivismo realizamos uma análise

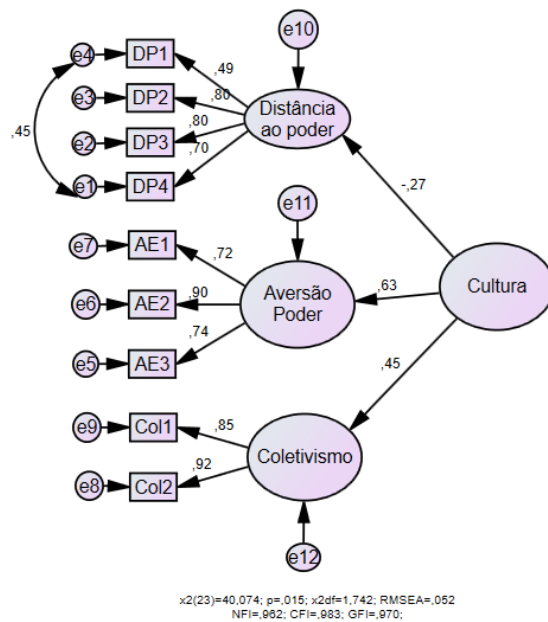
fatorial de segunda ordem. De acordo com a figura 14 e 15, verifica-se que no modelo inicial o índice de ajustamento RMSEA (0.09) apresentava-se muito fraco, apesar de aceitável. Por esse fato ajustou-se o presente modelo com a correlação entre os resíduos dos itens 1 e 4 da distância ao poder, no qual se obteve índices de ajustamento melhores.

Figura 14. Modelo Dimensões Culturais



Fonte: SPSS AMOS

Figura 15. Modelo Dimensões Culturais Ajustado



Fonte: SPSS AMOS

Word of Mouth

Na tabela 16, estão apresentados os resultados relativos à análise fatorial exploratória dos itens relacionados com o *word of mouth*. A estrutura fatorial obtida nesta análise é unifatorial (um fator) definida por três itens, que explica 94.73% do *word of mouth*. Todos os itens que definem este fator apresentam adequadas comunalidades (>0.50) e loadings (>0.40).

Tabela 16. Itens *Word of Mouth*

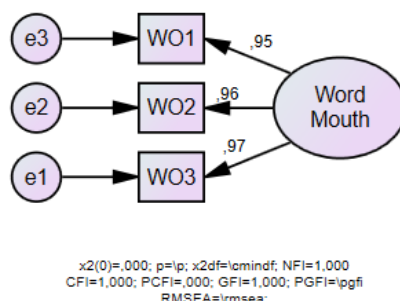
Itens <i>word of mouth</i>	Comunalidades	loadings
Tendo em conta a forma como o problema foi resolvido, vou recomendar este serviço/empresa.	0.94	0.97
Mesmo após a falha no serviço, irei falar positivamente desta empresa.	0.95	0.98

Se os meus amigos ou familiares estiverem à procura deste tipo de serviço/empresa, vou recomendá-lo.	0.95	0.98
% de variância	94.73%	

Fonte: Elaborada pela própria

De acordo com a figura 16, relativa à análise fatorial confirmatória, podemos verificar que a estrutura fatorial representa um modelo saturado ou determinado o que revela que estamos perante um ajustamento perfeito, no qual não são calculados índices de ajustamento.

Figura 16. Modelo *Word of Mouth*



Fonte: SPSS AMOS

Lealdade

Na tabela 17, estão presentes os resultados da análise fatorial exploratória dos itens relacionados com a lealdade. A estrutura fatorial obtida nesta análise é unifactorial (um factor) definida por três itens, que explica 95.63% da lealdade. Todos os itens que definem este factor apresentam adequadas comunalidades (>0.50) e loadings (>0.40).

Tabela 17. Itens Lealdade

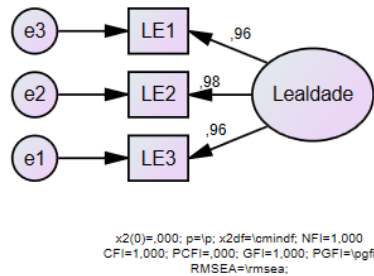
Itens Lealdade	Comunalidades	loadings
Mesmo depois do sucedido, voltaria a recorrer a este serviço/empresa.	0.95	0.98
Tenho intenção de permanecer fiel a este serviço/empresa.	0.96	0.98
No futuro irei continuar a comprar os serviços prestados por esta empresa.	0.95	0.98
% de variância	95.63%	

Fonte: Elaborada pela própria

De acordo com a figura 17, relativa à análise fatorial confirmatória, podemos verificar que a estrutura fatorial representa um modelo saturado ou determinado o que

revela que estamos perante um ajustamento perfeito, no qual não é necessário calcular índices de ajustamento para confirmar a sua validade.

Figura 17. Modelo Lealdade

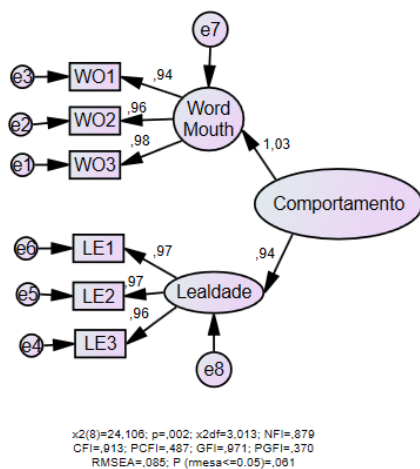


Fonte: SPSS AMOS

Comportamento

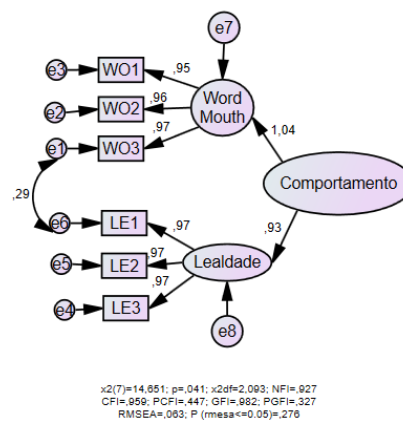
Para criar a variável que explica o comportamento em geral dos consumidores a partir da sua lealdade e *word of mouth*, realizamos uma análise fatorial confirmatória de segunda ordem. Os índices de ajustamento do modelo inicial obtidos apresentam-se todos adequados. Porém o índice RMSEA (0.09) apresenta-se fraco pelo que optamos por ajustar o presente modelo, com a correlação entre os resíduos dos itens 1 da lealdade e 3 do *word of mouth*, o que permite obter melhorar os índices de ajustamento e confirmar a validade da presente escala.

Figura 18. Modelo Comportamento



Fonte: SPSS AMOS

Figura 19. Modelo Comportamento Ajustado



Fonte: SPSS AMOS

Satisfação

Na tabela 18, estão presentes os resultados da análise fatorial exploratória dos itens relacionados com a satisfação. A estrutura fatorial obtida nesta análise é unifactorial (um fator) definida por quatro itens, que explica 90.55% da satisfação. Todos os itens que definem este fator apresentam adequadas comunalidades (>0.50) e loadings (>0.40).

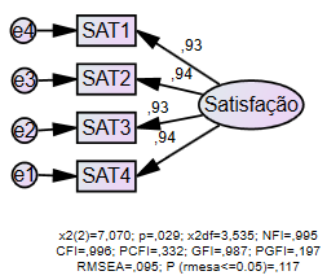
Tabela 18. Itens Satisfação

Itens Satisfação	Comunalidades	loadings
No geral, estou satisfeito com o serviço que recebi.	0.90	0.95
Estou satisfeito com a maneira de como o serviço foi resolvido.	0.91	0.95
A resposta da empresa à falha no serviço, foi melhor do que eu esperava.	0.90	0.95
Tenho uma maior atitude positiva em relação a esta empresa após a recuperação do serviço.	0.91	0.96
% de variância	90.55%	

Fonte: Elaborado pela própria

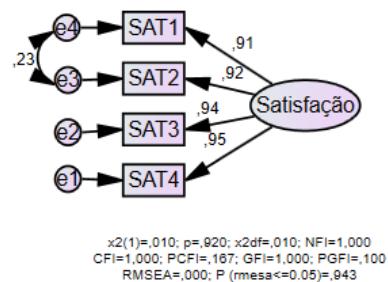
A análise fatorial confirmatória não obteve inicialmente um valor adequado no índice de ajustamento RMSEA=0.10, pelo se deve proceder a modificações na estrutura fatorial. A nova estrutura fatorial obtida (Figura 21) com a correlação entre os resíduos dos itens 3 e 4, já apresenta índices de ajustamento adequados ($\chi^2/df=0.10$; RMSEA=0.00; NFI=1.00; CFI=1.00; GFI=1.00) o que permite confirmar a validade desta escala.

Figura 20. Modelo Satisfação



Fonte: SPSS AMOS

Figura 21. Modelo Satisfação Ajustado



Fonte: SPSS AMOS

3.4.2.2. Validade Convergente e divergente

De acordo com a tabela 19, verificamos que todas as variáveis com a exceção da escala de individualismo ($VEM < 0.50$) apresentam uma adequada validade convergente. No que refere a validade divergente também verificamos que praticamente todas as escalas apresentam resultados adequados (VEM superior ao quadrado da correlação com outras variáveis) o que permite confirmar este tipo de validade. Apenas a escala do comportamento não apresenta validade divergente adequada em relação as escalas de lealdade e *word of mouth*, o que, porém, não é problemático dado que estas são escalas que o definem, sendo normal que estejam mais relacionadas que não relacionadas.

Tabela 19. Validade convergente e divergente

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 - Coletivismo	0.88a											
2 - Aversão à Incerteza	0.02	0.75a										
3 - Distância ao Poder	-0.03	-0.04	0.76a									
4 - Dimensão Cultural	0.58	0.34	0.15	0.72a								
5 - Justiça Interacional	-0.02	0,00	0,00	0,00	0.81a							
6 - Justiça Distributiva	-0.03	0,00	0,00	-0.00	0.18	0.68a						
7 – Justiça Processual	-0.00	0,00	-0.00	-0.00	0.56	0.18	0.81a					
8 – Percepção de Justiça	-0.01	0.00	0.00	-0.00	0.70	0.59	0.76	0.87a				
9 - <i>Word of mouth</i>	-0.00	0,00	-0.00	-0.00	0.59	0.22	0.76	0.79	0.96a			
10 - Lealdade	-0.00	0,00	-0.00	0.00	0.55	0.19	0.67	0.72	0.86	0.97a		
11 - Comportamento	-0.00	0.00	-0.00	-0.00	0.65	0.20	0.77	0.77	0.96	0.96	0.95a	
12 - Satisfação	-0.01	0,00	-0.00	-0.00	0.56	0.19	0.71	0.74	0.79	0.72	0.81	0.93a

Fonte: Elaborada pela própria

3.4.2.3. Fiabilidade Fatorial

No que respeita à fiabilidade fatorial (tabela 20) nota-se de acordo com os valores de alfa de *cronbach* e da fiabilidade compósita (sempre superior a 0.60) que as escalas de avaliação utilizadas têm uma adequada consistência interna dos seus itens o que permite confirmar a sua fiabilidade.

Tabela 20. Fiabilidade fatorial

Variáveis	Alfa de Cronbach	Fiabilidade Compósita
Justiça Interacional	0.92	0.95
Justiça Distributiva	0.70	0.81
Justiça Processual	0.92	0.95
Perceção de justiça	0.88	0.98
Aversão Incerteza	0.83	0.90
Coletivismo	0.88	0.94
Distancia ao Poder	0.81	0.80
Dimensão Cultural	0.61	0.96
Word of Mouth	0.97	0.96
Lealdade	0.98	0.97
Comportamento	0.96	0.99
Satisfação	0.97	0.93

Fonte: Elaborado pela própria

3.4.2.4. Sensibilidade Fatorial

De acordo com a tabela abaixo, denota-se que apenas as escalas de coletivismo ($M=5.23$; $DP=4.31$) e aversão à incerteza ($M= 6.09$; $DP=0.88$) apresentam resultados mais altos, o que revela que os participantes da nossa amostra são pouco individualistas (elevado coletivismo), isto é, os resultados da variável coletivismo, revelam que os participantes apreciam a coesão e união de grupo, assim como, o trabalho em grupo. A aversão à incerteza apresenta os resultados mais elevados, o que revela que os sujeitos têm uma forte aversão a situações que não consigam controlar e que não sejam regidas por regras, leis, entre outros. No que refere à simetria podemos constatar que no caso da justiça distributiva e da distância ao poder existe uma tendência para valores mais baixos, considerando a assimetria positiva verificada. No caso do coletivismo e aversão à incerteza a tendência é para valores mais elevados considerando a sua assimetria negativa. Quanto às variáveis justiça interacional, justiça processual, satisfação, *word of mouth* e lealdade, verificamos que a sua distribuição é simétrica, o que indica que, apesar de nenhuma das variáveis analisadas seguir uma distribuição normal, conforme o resultado do teste de Kolgomorv Sminorv, existe uma tendência para estas variáveis se aproximarem da normalidade.

Tabela 21. Sensibilidade Fatorial

	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	Simetria	Curtose	K-S (p)
Coletivismo	5,23	1,27	1,00	7,00	-5.00	0.46	0.17 (0.00)
Aversão à Incerteza	6,09	0,88	1,00	7,00	-12.42	18.83	0.15 (0.00)
Distancia ao Poder	1,60	0,86	1,00	6,50	20.75	31.58	0.24 (0.00)
Cultura	6.17	4.31	1.22	6.17	-2.25	9.92	0.07 (0.00)
Justiça Interacional	4,53	1,38	1,00	7,00	-2.00	-2.63	0.07 (0.00)
Justiça Distributiva	3,26	1,88	1,00	7,00	4.08	-3.88	0.14 (0.00)
Justiça Processual	3,95	1,55	1,00	7,00	-0.58	-4.08	0.08 (0.00)
Perceção de Justiça	3.91	1.32	1.00	7.00	0.83	3.00	0.05 (0.02)
Word mouth	3,85	1,82	1,00	7,00	-0.42	-5.17	0.10 (0.00)
Lealdade	3,56	1,79	1,00	7,00	1.25	-4.67	0.12 (0.00)
Comportamento	3.71	1.78	1.00	7.00	0.42	-5.08	0.11 (0.00)
Satisfação	3,73	1,68	1,00	7,00	0.25	-4.92	0.11 (0.00)

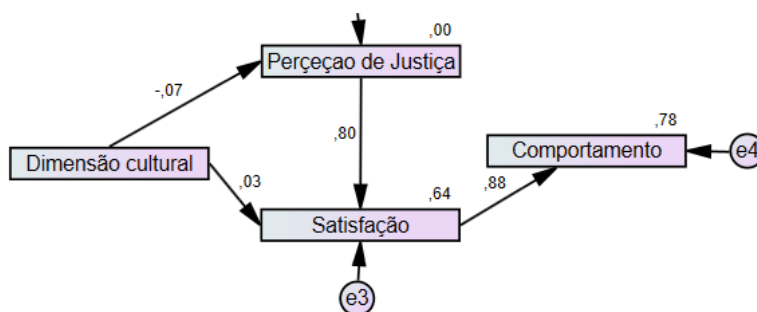
Fonte: Elaborado pela própria

3.4.3. Análise das hipóteses de investigação

No sentido de testar as hipóteses levantadas para o estudo, foi ajustado um modelo de equações estruturais (*path analysis*) de modo a analisar as relações entre as variáveis apresentadas.

Os índices de ajustamento no primeiro modelo ajustado (Figura 22) não se revelam adequados considerando os valores dos principais índices ($\chi^2/g.l=37.39$; RMSEA=0.30; NFI=0.93; CFI=0.93; GFI=0.92) não estarem dentro dos intervalos adequados, o que leva à necessidade de um novo ajustamento do modelo, de acordo com os índices de modificação propostos pelo SPSS AMOS.

Figura 22. Modelo de Investigação Geral

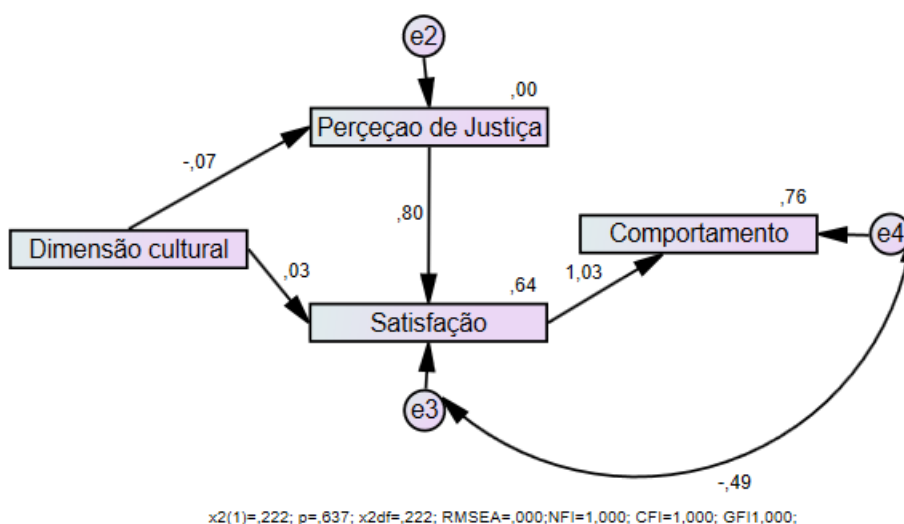


$\chi^2(2)=74,772$; $p=.000$; $\chi^2df=37,386$; RMSEA=.298; NFI=.933; CFI=.934; GFI.923;

Fonte: SPSS AMOS

O novo modelo (Figura 23) já apresentou índices de ajustamento adequados ($\chi^2/df=1.62$; RMSEA=0.05; NFI=0.99; CFI=0.99; GFI=0.99) o que permite a sua validação.

Figura 23. Modelo de Investigação Geral Ajustado



Fonte: SPSS AMOS

A partir deste modelo ajustado é possível verificar, de acordo com a tabela 22, que:

- As **hipóteses 1 e 2 não se confirmam** dado não existir relação significativa entre as dimensões culturais e as perceções de justiça ($b=-0.16$, $p=0.17$) e satisfação ($b=0.10$, $p=0.21$).
- A perceção de justiça em geral influencia positivamente a satisfação e contribui para um aumento de 1.02 pontos na mesma ($b=1.02$, $p<0.001$), permitindo **confirmar a hipótese 3**.
- A satisfação contribui para um aumento significativo de 1.09 ($b=1.09$, $p<0.001$) do comportamento do consumidor, **confirmando-se a hipótese 4**.

Tabela 22. Confirmação das hipóteses em estudo (Modelo de Investigação Geral)

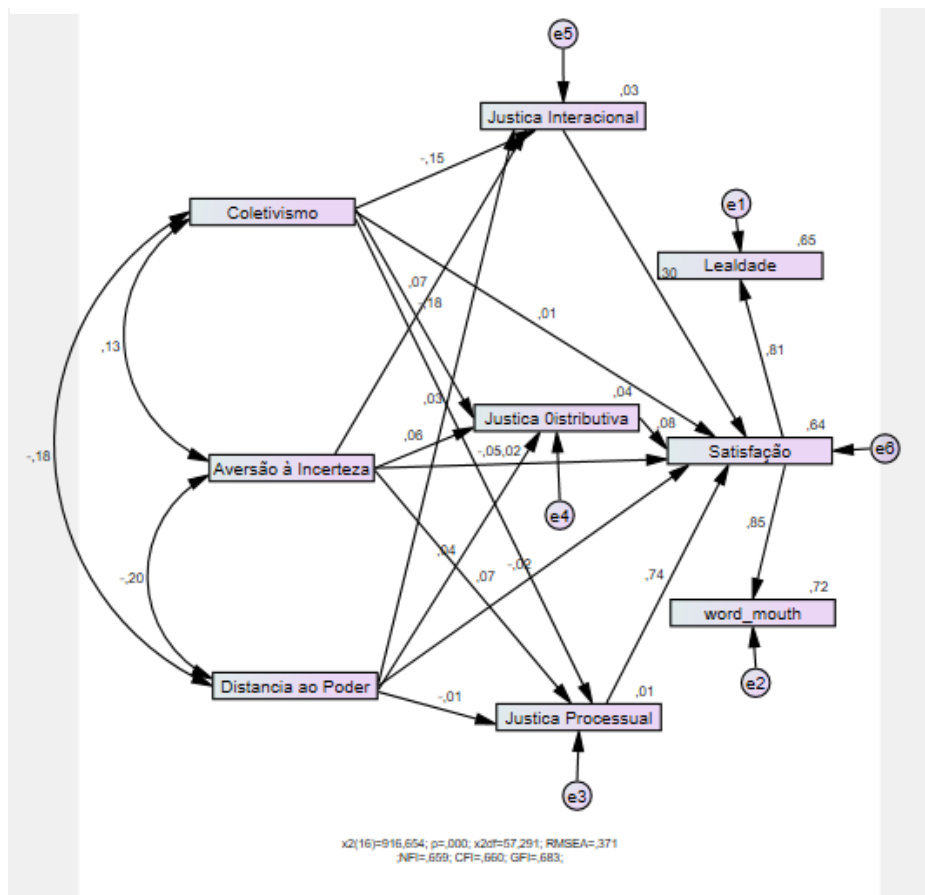
Variável Independente	Variável Dependente	Beta não estandarizado	Beta Estandarizado	t	p	Obs
Dimensão Cultural	Perceção de Justiça	-0.16	-0.07	-1.38	0.17	H1 rejeitada

Variável Independente	Variável Dependente	Beta não estandarizado	Beta Estandarizado	t	p	Obs
Dimensão Cultural	Satisfação	0.10	0.03	1.25	0.21	H2 rejeitada
Percepção de justiça	Satisfação	1.02	0.80	26.73	<0.001	H3 confirmada
Satisfação	Comportamento do consumidor	1.09	1.03	33.73	<0.001	H4 confirmada

Fonte: Elaborado pela própria.

De modo a analisar os resultados obtidos de modo mais específico ajustou-se outro modelo de equações estruturais, com as variáveis especificadas. De acordo com os índices de ajustamento obtidos, não foi possível validar o modelo inicial, dado aos resultados inadequados dos índices de ajustamento $\chi^2_{gl}=57.29$ e $RMSEA=0.37$.

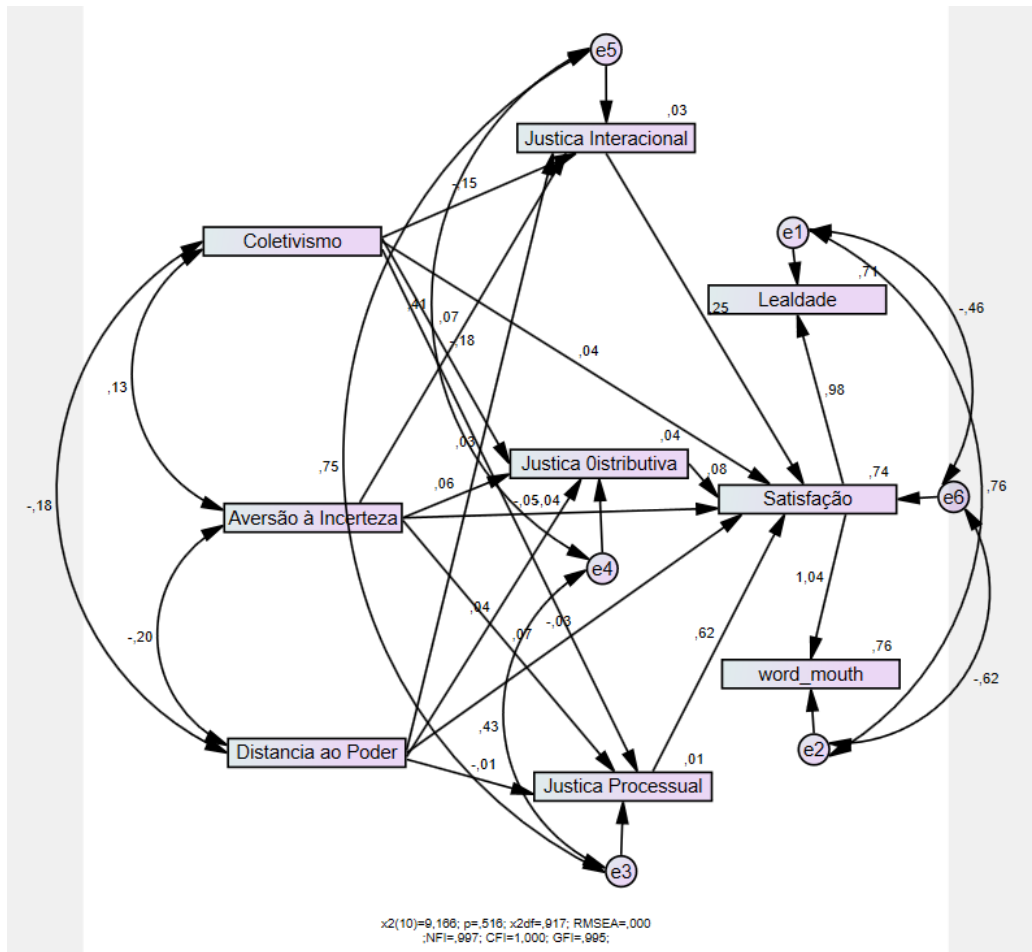
Figura 24. Modelo de Investigação desdobrado



Fonte: SPSS AMOS

Através da correlação entre os resíduos das variáveis lealdade-satisfação, lealdade-WOM, WOM-satisfação, justiça interacional-justiça distributiva, justiça interacional-justiça processual e justiça distributiva-justiça processual, já foi possível obter índices de ajustamento válidos, confirmando a validade do presente modelo.

Figura 25. Modelo de Investigação desdobrado ajustado



Fonte: SPSS AMOS

Do novo modelo ajustado é, então, possível verificar, de acordo com a tabela 20, que:

- O coletivismo influencia a justiça interacional, isto é, uma sociedade coletivista revela dar uma maior importância e relevância a uma justa recuperação de serviço através de um pedido de desculpa, criação de empatia e simpatia ($b=-0.16$, $p=0.00$) contribuindo para uma diminuição da mesma em 0.16 pontos, sendo possível **confirmar a hipótese 1a**. Não foi possível

confirmar a hipótese 1d e 1g, dado não existir relação significativa do coletivismo com a aversão à incerteza e a distância ao poder.

- A justiça distributiva diminui de modo significativo em 0.27 pontos de acordo com um maior coletivismo ($b=-0.27$, $p<0.001$), **confirmando-se a hipótese 1b**. Não se confirmam as hipóteses 1e e 1h.
- Nenhuma das hipóteses 1c, 1f e 1i foram confirmadas dada a ausência de relação significativa da justiça processual com o coletivismo, aversão à incerteza e distância ao poder.
- Existe uma relação significativa entre a aversão à incerteza e à satisfação ($b=-0.08$, $p=0.05$) que diminui em 0.08 pontos de acordo com o aumento da aversão à incerteza, o que permite **confirmar a hipótese 2b**. A ausência de relação significativa entre a satisfação e o coletivismo e distância ao poder não permitem confirmar as hipóteses 2a e 2c.
- A satisfação aumenta 0.31 pontos ($b=0.31$, $p<0.001$) em função da maior percepção de justiça interacional, 0.08 pontos ($b=0.08$, $p<0.001$) em função da maior percepção de justiça distributiva e em 0.67 pontos ($b=0.67$, $p<0.001$) mediante uma maior percepção de justiça processual. Estes resultados permitem **confirmar as hipóteses 3a, 3b e 3c**.
- Uma maior satisfação contribui para o aumento da lealdade em 1.04 pontos ($b=1.04$, $p<0.001$) e do WOM em 1.13 pontos ($b=1.13$, $p<0.001$), o que **permite confirmar as hipóteses 4a e 4b**.

Tabela 23. Confirmação das hipóteses de estudo (modelo de investigação desdobrado)

<i>Variável Independente</i>	<i>Variável Dependente</i>	<i>Beta não estandarizado</i>	<i>Beta Estandarizado</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>Obs</i>
Coletivismo		-0.16	-0.15	-2.94	0.00	H1a confirmada
Aversão à incerteza	Justiça Interacional	0.12	0.08	1.49	0.14	H1d rejeitada
Distância ao poder		0.04	0.03	0.51	0.61	H1g rejeitada
Coletivismo		-0.27	-0.18	-3.72	<0.001	H1b confirmada
Aversão à incerteza	Justiça Distributiva	0.12	0.06	1.15	0.25	H1e rejeitada
Distância ao poder		0.08	0.04	0.72	0.47	H1h rejeitada

<i>Variável Independente</i>	<i>Variável Dependente</i>	<i>Beta não estandarizado</i>	<i>Beta Estandarizado</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>Obs</i>
Coletivismo		-0.06	-0.05	-0.98	0.33	H1c rejeitada
Aversão à incerteza	Justiça Processual	0.13	0.08	1.48	0.14	H1f rejeitada
Distância ao poder		-0.01	-0.00	-0.13	0.89	H1I rejeitada
Coletivismo		0.05	0.04	1.88	0.06	H2a rejeitada
Aversão à incerteza	Satisfação	-0.08	-0.04	-1.95	0.05	H2b confirmada
Distância ao poder		-0.06	-0.03	-1.57	0.12	H2c rejeitada
Justiça Interacional		0.31	0.29	8.08	<0.001	H3a confirmada
Justiça Distributiva	Satisfação	0.08	0.07	3.69	<0.001	H3b confirmada
Justiça Processual		0.67	0.60	18.86	<0.001	H3c confirmada
	Lealdade	1.04	1.00	31.55	<0.001	H4a confirmada
Satisfação	Word of Mouth	1.13	1.04	36.84	<0.001	H4b confirmada

Fonte: Elaborado pela própria

3.5. Discussão dos resultados

Com este estudo pretendia-se compreender a influência cultural dos consumidores no processo de recuperação de serviço, sobretudo perceber se as dimensões culturais dos consumidores influenciam a percepção de justiça, a satisfação com a recuperação do serviço e o seu impacto na lealdade e WOM.

Como podemos verificar no modelo de investigação onde é apresentado as variáveis no geral, a hipótese H1, relativa às dimensões culturais e o seu impacto na percepção de justiça, bem como, a hipótese H2 sobre o impacto das dimensões culturais sobre a satisfação do consumidor com a recuperação do serviço, não foram comprovadas, ou seja, não ficou provado que a influência cultural dos consumidores tem um impacto considerado significativo seja na percepção de justiça seja na satisfação. Contudo, a percepção de justiça influencia positivamente a satisfação e, por conseguinte, a satisfação

influencia significativamente o comportamento do consumidor. Um estudo realizado por Orsingher (2010) constatou que existe uma relação positiva entre a percepção de justiça e a satisfação. Por conseguinte, é necessária uma percepção justa das respostas organizacionais, de modo a aumentar a satisfação dos consumidores após a recuperação do serviço (Karande, Magnini & Tam 2007; Maxham III & Netemeyer 2002).

No que diz respeito ao modelo desdobrado, poderá verificar-se mais especificamente que algumas variáveis culturais produzem um impacto nas percepções de justiça, bem como, na satisfação. De igual modo, as percepções de justiça apresentam uma influência sobre a satisfação, assim como, a satisfação tem um impacto na lealdade e WOM. Relativamente as hipóteses sobre as dimensões culturais podemos verificar que na hipótese H1a há uma relação negativa entre a variável cultural coletivismo e justiça interacional o que significa que existe um maior individualismo, isto é, menor coletivismo, no qual podemos notar uma maior relevância na justiça interacional, ou seja, estratégias de recuperação de serviços baseadas num pedido sincero de desculpa, criação de simpatia, empatia entre o funcionário e o consumidor e demonstração de preocupação na resolução da falha. No que refere à H1b também ela foi confirmada. Existe uma relação negativa entre as variáveis coletivismo e justiça distributiva, o que significa que quanto menor o coletivismo, maior é o individualismo. Neste caso, as estratégias de recuperação mais adequadas são referentes à justiça distributiva, caracterizadas, pela compensação monetária. Podemos constatar que a literatura também assim o indica. Liu & McClure (2001) referem que os laços sociais são mais importantes para sociedades coletivistas e os benefícios de confiança mais relevantes para sociedades individualistas. Patterson et al. (2006) referem que os clientes coletivistas são orientados para a justiça interacional, voltados para estratégias de recuperação internacionais, através de simpatia e honestidade.

Também ficou provado a H2b, confirmando que quando existe nível de incerteza elevado, de situações ambíguas em que os consumidores não se sentem confortáveis, confiantes e a sensação de não controlar, a satisfação dos mesmos diminui. Segundo o autor Patterson et.al, (2006) clientes com elevado nível de aversão à incerteza apresentam normalmente índices elevados na justiça processual e, conseqüentemente, apresentam um menor nível de satisfação.

Verificou-se que a justiça interacional (H3a), distributiva (H3b) e processual (H3c) aumentam o nível de satisfação dos consumidores, o que significa que uma justa compensação e de acordo com as necessidades dos consumidores é fundamental para a

satisfação com a recuperação do serviço. Segundo Wong (2004), a percepção de justiça distributiva (compensação monetária) aumenta a satisfação dos consumidores após a recuperação do serviço, enquanto a justiça interacional tem um impacto significativo e positivo em culturas coletivistas e na satisfação. Matos et al. (2011) confirma que a justiça processual tem efeito positivo na satisfação essencialmente na regulação de situações de incerteza. Para os autores Blodgett & Anderson (2000) confirmaram na sua pesquisa que quanto maior a percepção de justiça distributiva, processual e interacional maior a satisfação percebida dos consumidores. Também Patterson et al. (2006) afirma que quanto mais elevado for a percepção de justiça, maior a satisfação dos consumidores.

Foi também possível observar que uma maior satisfação com a recuperação do serviço influencia significativamente a lealdade (H4a) e o WOM (H4b). Também no estudo desenvolvido por Wong (2004) afirmou que quanto maior a satisfação com o serviço maior a intenção de permanecer fiel ao serviço/empresa e uma recomendação positiva. No estudo realizado por Smith & Bolton (2002) também estes investigadores confirmaram que a satisfação tem impacto positivo na lealdade.

As restantes hipóteses relativas às dimensões culturais não foram comprovadas, ou não apresentaram um impacto estatisticamente significativo para que fosse possível afirmar a influência da dimensão cultural. Patterson et al. (2006) afirma que o marketing será mais efetivo se o seu foco for o consumidor na sua totalidade e, não apenas nas características do país e nas dimensões culturais que os definem.

Atualmente estamos perante constantes mudanças e transformações no mercado empresarial e, conseqüentemente, nas relações sociais e culturais. Um dos fatores explicativos para os resultados obtidos, isto é, a fraca influência da cultura no processo de recuperação do serviço, pode ser pelo facto do processo de globalização e integração não só económica e política mas também cultural e social. A gestão transcultural é muitas vezes considerada como uma disciplina de gestão internacional, focada em encontros culturais. As empresas começam a entender os desafios que enfrentam na gestão de redes e conhecimentos globais e projetos a nível internacional. Começa a surgir uma necessidade de uma abordagem alternativa e reconhecimento da complexidade inter e intra organizacional (Søderberg, A.M. & Holden, N, 2002). A globalização das comunicações deve-se sobretudo à internet, rede mundial de intercomunicação, o que permite um elevado fluxo e troca de informações, isto é, atualmente existe uma facilidade de observar fenómenos e realidades em diferentes países e culturas (Sirdeshmukh, et al. 2002).

Os efeitos do processo de globalização no mercado de trabalho são visíveis, como por exemplo, na flexibilidade de movimentação, criação da modalidade de *outsourcing* de empregos para diferentes países para execução de serviços. Com a movimentação de pessoas entre países, mudança de residência do seu país de origem para países estrangeiros, são motivos pelos quais os valores culturais se vão alterando. É designado de processo de aculturação, termo utilizado para designar as mudanças que podem acontecer numa cultura em fusão com outros elementos culturais externos, isto é, os indivíduos acostumam-se e adquirem novos costumes, tradições, regras e normas (Zakaria, 2000). A entrada em novos mercados, não só diferentes geograficamente mas também culturalmente não é um processo simples e de consenso quanto à abordagem a ter consoante o mercado/país. De acordo com os resultados obtidos neste estudo, será possível dizer que as empresas começam a definir uma linha de pensamento sobre a internacionalização.

Estes são alguns dos fatores que podem justificar os resultados obtidos neste estudo, ou seja, hoje em dia há cada vez mais acesso à informação não só a nível nacional com a nível internacional, a oportunidade de contactar com diferentes culturas e países muito facilmente, o que simplifica a compreensão dos costumes, ambiente cultural e organizacional que até á data nos eram desconhecidos. Apurou-se também que a perceção de justiça distributiva, processual e interacional condiciona a satisfação do cliente no tratamento da reclamação, por exemplo, a forma de como os funcionários agem e comunicam com os clientes, a informação sobre o processo de recuperação, os esforços aplicados na resolução de eventuais conflitos e a criação de empatia com o cliente (Goodwin & Ross, 1989). Investigações anteriormente elaboradas verificam que os clientes percecionam a recuperação sendo justa, apresentam níveis de satisfação mais elevados (Maxham & Netemeyer, 2003).

Podemos também observar que o impacto da satisfação na intenção de lealdade e WOM tem um impacto significativo apresentado valores muito semelhantes. Conforme Davidow (2000) afirmou, quando uma empresa lida de forma eficiente e eficaz com a reclamação, não só existe uma maior tendência para a diminuição de um WOM negativo, como aumenta a probabilidade dos consumidores recomendarem o serviço a amigos e familiares como manterem-se fiéis ao serviço. Pesquisadores e profissionais do marketing, enfatizam uma mudança de paradigma, no que diz respeito à manutenção dos atuais clientes e a procura de relacionamentos mais permanentes, ao contrário da aquisição de novos clientes, pois relações fortes e duradouras entre consumidores e

empresas/serviços tem um impacto bastante significativo na lealdade que chega a ser um principal fator no século XXI (Singh & Sirdeshmukh, 2000).

Da análise entre variáveis sociodemográficas também foi possível retirar algumas conclusões. A variável género não apresenta diferenças significativas entre ambos os sexos, o que significa que os processos de recuperação de serviços poderão ser aplicados de forma semelhante. Na variável idade também não foi possível verificar uma relação significativa. No que diz respeito às habilitações académicas, foi possível constatar que existe um maior coletivismo nos inquiridos com ensino básico, assim como, a dimensão cultural no geral. É possível verificar que há uma maior união de grupo e valorização dos valores culturais entre os inquiridos com menor nível de escolaridade. Para a gestão de reclamações poderá ser um fator importante para a criação de processos de recuperação consoante as habilitações literárias, com base em estratégias de recuperação como um pedido de desculpa, preocupação com o consumidor e toda uma relação empática no processo de recuperação. Relativamente à situação profissional, foi perceptível constatar que apenas a variável perceção de justiça distributiva varia, principalmente no grupo dos reformados. Com esta informação é possível perceber e, posteriormente melhorar e criar novos processos de tratamento das reclamações conformes ao seu grupo alvo, é possível segmentar os clientes consoante o género, idade, habilitações académicas e situação profissional.

Em suma, os resultados obtidos foram muito compensatórios e permitiram validar 10 hipóteses em 21 hipóteses sugeridas.

Os objetivos propostos foram alcançados, ou seja, o estudo permitiu compreender a influência da cultura no processo de recuperação de serviços. Os resultados obtidos foram surpreendentes na medida em que sugerem uma evolução relativamente à revisão de literatura e aos resultados de investigações anteriores. Em estudos anteriores as diferenças culturais revelavam um efeito no processo de recuperação do serviço muito mais considerável. Atualmente, as influências culturais parecem ser menores, o que pode ser justificado pela aculturação dos consumidores e uniformização de comportamentos dos consumidores, por efeito da globalização, das novas tecnologias e aculturação.

Este é um estudo que constitui um grande e importante auxílio para os gestores e gestão das empresas, pois os mesmos devem encarar o tratamento de reclamações, não como algo secundário e isolado, mas como um processo que se inicia essencialmente pela insatisfação do cliente e termina na resposta dada pela empresa. Deve ser encarada como

uma oportunidade fundamental e determinante para manter os consumidores na empresa/serviço e aumentar o nível de satisfação. Desta forma, os gestores conseguirão obter melhores resultados para a empresa, maior número de clientes satisfeitos, retenção dos mesmos e recomendação do serviço. Através da análise foi possível notar que a influência cultural não é a esperada, logo podemos verificar que o comportamento dos consumidores entra num processo de uniformização, no qual as empresas poderão acarretar as suas vantagens, tendo processos de recuperação estandardizados e específicos para minorias de segmentos.

CAPÍTULO IV - CONCLUSÃO

4.1. Considerações Finais

Este último capítulo tem como objetivo a apresentação das principais conclusões obtidas a partir do estudo empírico.

Com o presente estudo pretendeu-se contribuir para um gap na literatura, pois o tema estudado não está presente significativamente em outras investigações, principalmente acadêmicas.

Esta pesquisa tinha como objetivo analisar se as dimensões culturais dos consumidores influenciam a recuperação de serviço, no que diz respeito à satisfação do consumidor e perceber qual o efeito na lealdade e WOM. Para tal, foi realizado um estudo de natureza quantitativa e recolhidos os dados de uma amostra de conveniência através de um inquérito por questionário. Os inquiridos eram convidados a relembrar uma situação em que tinha ocorrido uma falha na prestação de um determinado serviço de que é cliente, e de seguida tenha apresentado uma reclamação, formal ou não. Face ao exposto, a organização terá tentado recuperar o serviço onde ocorreu a falha, com maior ou menor sucesso. A análise dos dados e das hipóteses foi feita recorrendo-se a um modelo de equações estruturais.

Os resultados indicam que o coletivismo influencia a justiça interacional e distributiva, assim como, a aversão à incerteza influencia a satisfação do consumidor com a recuperação do serviço. Porém, as restantes hipóteses relativas à influência cultural na percepção de justiça distributiva, processual e interacional não foram comprovadas. Este foi um resultado inesperado, de acordo com estudos anteriores, constatou-se que diferenças culturais revelam um efeito no processo de recuperação do serviço. Contudo, tal não foi provado, abrindo espaço para novas ideias e projetos futuros nesta área. Constatou-se ainda que, as três percepções de justiça apresentam um impacto positivo na satisfação bem como, na lealdade e WOM.

Assim sendo, as referidas conclusões demonstram a importância que as empresas devem ter no que concerne à gestão de reclamações. Com um tratamento correto e justo das reclamações a empresa consegue reconquistar a confiança dos consumidores, maior satisfação e estabelecer uma relação de longo prazo, no qual é possível incentivar e motivar os mesmos na recomendação do serviço. Por outro lado, os consumidores estão culturalmente menos diferentes, o que permite às empresas de serviços uma melhor compreensão do comportamento do consumidor e uniformizar processos.

Posto isto, é notório que implementar um sistema efetivo de gestão e tratamento de reclamações acarreta elevados custos, porém, o retorno é compensatório para as empresas. Conforme comprovado neste estudo a satisfação do consumidor com a recuperação do serviço varia de acordo com a percepção de justiça. Isto significa que os consumidores percebem de forma diferente uma estratégia de recuperação sendo ela a mais justa, ou seja, alguns consumidores têm maior foco numa justiça distributiva, outros numa justiça processual e/ou interacional. Consequentemente, com um nível elevado de satisfação com a recuperação do serviço, esta variável influencia positivamente a lealdade e WOM.

Com este estudo, conseguiu-se aumentar o conhecimento sobre o processo de recuperação de serviços com implicações para a gestão de serviços e tratamento eficaz das reclamações e recuperação de serviços. Através da análise do ponto de vista da influência da cultura dos clientes em relação às estratégias de recuperação e o seu impacto em importantes resultados de marketing, como a lealdade e a recomendação do serviço.

4.2. Limitações e sugestões para pesquisas futuras

À semelhança de qualquer outra investigação, o presente estudo revela as suas limitações, logo a análise dos dados dever ser feita com cuidado.

Primeiramente, neste estudo apenas foram utilizadas três dimensões culturais de Hofstede (individualismo vs. Coletivismo, aversão à incerteza e distância ao poder). Em futuras pesquisas seria interessante investigar o impacto das restantes dimensões culturais (masculinidade vs feminilidade e orientação a longo prazo vs curto prazo). As dimensões culturais de Hofstede são as mais reconhecidas e utilizadas em investigações na literatura, porém, também seria interessante explorar outras dimensões culturais no processo de recuperação de serviço. A título de exemplo, Edward Hall, (1966) antropólogo americano, também ele desenvolveu estudos na área de comunicação cultural, influenciando profundamente a comunicação intercultural através dos seus estudos de linguagem verbal e não verbal. Hall, (1966) utilizou dimensões de estudo como, comunicação de alto e baixo contacto entre diferentes culturas; a expressão não verbal (expressão facial, movimento e proximidade, etc), no qual conseguiu comprovar que varia não só entre países como também de região; uso do tempo (monocrómico e policrónico) e o uso do espaço.

Em segundo lugar, foram apenas considerados três tipos de recuperação de serviço implícitos nas percepções de justiça (distributiva, processual e interacional). No entanto, é possível para estudos futuros ter-se em conta outros tipos de recuperação de serviços. Davidow (200), apresentou 6 dimensões a ter em consideração no tratamento das reclamações: atenção, credibilidade, compensação, desculpa, facilitação e oportunidade. Os esforços de pesquisa desta natureza ajudarão ainda mais a compreensão na conceção de procedimentos adequados de recuperação de serviços que transcendem as fronteiras culturais.

A terceira limitação do estudo é o uso da recuperação retrospectiva dos consumidores sobre a falha do serviço e da experiência da reclamação, que está sujeito ao viés de memória. Foi pedido aos inquiridos que respondessem às questões de acordo com uma reclamação que teriam feito de modo formal ou informal, porém, não foi avaliado o espaço temporal. Portanto, os inquiridos poderão apresentar um viés, esquecimento e dúvida sobre o processo de reclamação. O ideal seria pedir ao inquirido que respondesse às questões de acordo com a sua mais recente experiência de queixa, como por exemplo, nos últimos seis meses, pois está provado que as pessoas são capazes de recordar um evento particular, específico, especialmente fatores negativos, dentro de um curto período de tempo. Por conseguinte, o viés de *recall* pode ter influenciado de certa forma as conclusões do presente estudo.

A quarta limitação prende-se com a caracterização da falha no serviço, pois não foca apenas num serviço mais sim em vários, o que não nos permite ter uma visão específica sobre determinado serviço. Contudo, a partir dos resultados apresentados seria interessante fazer um estudo em serviços que apresentam um maior nível de falhas nos serviços (telecomunicações, serviço de entrega), com o intuito de melhorar gradualmente e implementar um sistema de recuperação efetivo de reclamações.

Em consequência, seria interessante investigações futuras centrarem-se em países europeus e sul americanos, pois na literatura os estudos levados a cabo, na sua maioria, têm como foco o leste asiático, EUA e Inglaterra. Seria aliciante realizar investigações entre dois e/ou três países com uma amostra significativa e realizar uma análise comparativa entre países/nacionalidades.

Pesquisas futuras poderão focar ainda mais nas inter relações sobre as estratégias de recuperação de serviços e sobre as dimensões culturais em outros países e proceder a possíveis comparações. Valerá a pena no que refere ao desenvolvimento de programas efetivos de recuperação de serviços a nível global, assim como, no avanço de

conhecimentos do ponto de vista académico e de gestão, essencialmente, na pesquisa sobre a fatores culturais que possam influenciar a satisfação dos consumidores e o seu impacto na intenção de lealdade e WOM.

BIBLIOGRAFIA

Andreassen, T. W. (2000). Antecedents to satisfaction with service recovery. *European Journal of Marketing*, 34(1/2), 156-175. doi: doi:10.1108/03090560010306269

Ah-Keng Kau, Elizabeth Wan-Yiun Loh, (2006) The effects of service recovery on consumer satisfaction: a comparison between complainants and non-complainants, *Journal of Services Marketing*, Vol. 20 Iss: 2, 101 – 111;

Bitner, M. J., & Hubbert, A. R. (1994). Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality. In R. T. Rust & R. L. Oliver (Eds.), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Blodgett, J.G., Hill, D.J. & Tax, S.S. (1997), The effects of distributive justice, procedural and interactional justice on post complaint behavior, *Journal of Retailing*, Vol. 73 No. 2, 185-210;

Boshoff, C. (1999). Recovsat: An Instrument to Measure Satisfaction with Transaction Specific Service Recovery. *Journal of Service Research*, 1(3), 236-249. doi: 10.1177/109467059913005

Buttle, F. a. (1998). Word of mouth: understanding and managing referral marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 6(3), 241–254. <https://doi.org/10.1080/096525498346658>

Chung, C. M. Y., & Darke, P. R. (2006). The consumer as advocate: Self-relevance, culture, and word-of-mouth. *Marketing Letters*, 17(4), 269–279. <https://doi.org/10.1007/s11002-006-8426-7>

Davidow, M. (2003). Organizational Responses to Customer Complaints: What Works and What Doesn't. *Journal of Service Research*, 5(3), 225–250. <https://doi.org/10.1177/1094670502238917>

De Wulf, K. Odekerken-Schroder, G. & Iacobucci, D. (2001). Investments in consumer relationships: a cross-country and cross-industry exploration. *Journal of Marketing*; 68 (1); 1-17.

Donthu, N. & Yoo, B. (1998). Cultural influences on service quality expectations. *Journal of Service Research*, 1(2), 178-86.

Ngai, E., Heung, V., Wong, Y & Chan, F. (2007) Consumer complaint behaviour of Asians and non-Asians about hotel services: An empirical analysis, *European Journal of Marketing*, Vol. 41 Issue: 11/12, pp.1375-1391, <https://doi.org/10.1108/03090560710821224>

Frost, D., Goode, S. & Hart, D. (2010) "Individualist and collectivist factors affecting online repurchase intentions", *Internet Research*, Vol. 20 Issue: 1, pp.6-28, <https://doi.org/10.1108/10662241011020815>

Furrer O, Liu SCB, Sudharshan D. (2000). The relationships between culture and service quality perceptions: basis for cross-cultural market segmentation and resource allocation. *Journal Service Research* ;2(4); 355–71.

Gelbrich, K., & Roschk, H. (2010). A Meta-Analysis of Organizational Complaint Handling and Customer Responses. <https://doi.org/10.1177/1094670510387914>

George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide*

and reference 11.0 update (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon

Goodwin, Cathy & Ivan Ross (1989), Salient Dimensions of Perceived Fairness in Resolution of Service Complaints," *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 2, 87-92

Hair, J. K., Black, B., Babin, B., Anderson, R.E., & Tatham, R.L.(2010). *Multivariate Data Analysis (7th Editio)*. London, United Kingdom: Pearson Prentice Hall.

Hall, E.T. (1996). *The hidden dimendion*. 1^a ed. New York: Doubleday & CO.

Hess Jr., R. L., Ganesan, S., & Klein, N. M. (2003). Service Failure and Recovery: The Impact of Relationship Factors on Customer Satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 127–145. <https://doi.org/10.1177/0092070302250898>

Hofstede, G., & McCrae, R. R. (2004). Personality and Culture Revisited: Linking Traits and Dimensions of Culture. *Cross-Cultural Research*, 38(1), 52–88. <https://doi.org/10.1177/1069397103259443>

Hui, M. K., & Au, K. (2001). Justice perceptions of complaint-handling: A cross-cultural comparison between PRC and Canadian customers. *Journal of Business Research*, 52(2), 161–173. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00068-5](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00068-5)

Karatepe, O. M. (2006). Customer complaints and organizational responses: The effects of complainants' perceptions of justice on satisfaction and loyalty. *International Journal of Hospitality Management*, 25(1), 69–90. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.12.008>

Karatepe, O. M., & Ekiz, E. H. (2004). The effects of organizational responses to complaints on satisfaction and loyalty: a study of hotel guests in Northern Cyprus. *Managing Service Quality*, 14(6), 476–486. <https://doi.org/10.1108/09604520410569810>

Kau, A.-K., & Loh, E. W.-Y. (2006). The effects of service recovery on consumer satisfaction: a comparison between complainants and non-complainants. *The Journal of Services Marketing*, 20(2), 101–111. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/08876040610657039>

Kueh, K. & Voon,B. (2007) "Culture and service quality expectations: Evidence from Generation Y consumers in Malaysia", *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 17 Issue: 6, pp.656-680, <https://doi.org/10.1108/09604520710834993>

Lee, M. & Ulgado, F.M. (1997). Cosumer evaluations of fast-food services: a cross-cultural comparison. *Journal of Services Marketing*, 11(1), 39-52.

Liu, R.R. & McClure, P. (2001). Recognizing cross-cultural differences in consumer complaint behavior and intentions: na empirical examination. *Journal of Consumer Marketing*, 18(1), 54-74.

Liu, B. S., Furrer, O., & Sudharshan, D. (2007). Culture and Behavioral Intentions Toward Services. *Journal of Service Research*, 4(2), 118–129. <https://doi.org/10.1177/109467050142004>

Malhotra, N. K., Ulgado, F. M., Agarwal, J., Shainesh, G., & Wu, L. (2005). Dimensions of service quality in developed and developing economies: multi-country cross-cultural comparisons. *International Marketing Review*, 22(3), 256–278. <https://doi.org/10.1108/02651330510602204>

Marôco, J.(2010). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, Software e Aplicações*. Lisboa, Portugal: Report Number.

- Marôco, J. & Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa cronbach? Questões antigas e soluções modernas. *Laboratório de psicologia* 4(19), 65-90.
- Matos, C., Fernandes, D., Leis, R. & Trez, G. (2011). Across-cultural investigation of customer reactions to service failure and recovery. *Journal of International Consumer Marketing*. Vol. 23, 211-228.
- Mattila, A. S. (2001). The effectiveness of service recovery in a multi-industry setting. *Journal of Services Marketing*, Vol. 15, No. 7, 583-596;
- Mattila, A. S. (1999). The Role of Culture in the Service Evaluation Process. *Journal of Service Research*, 1(3), 250–261. <https://doi.org/10.1177/109467059913006>
- Mattila, A. S., & Patterson, P. G. (2004). The impact of culture on consumers' perceptions of service recovery efforts. *Journal of Retailing*, 80(3), 196–206. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2004.08.001>
- Maxham III & Netemeyer (2002). Modeling customer perceptions of complaint handling over time: The effects of perceived justice on satisfaction and intent. *Journal of Retailing*. 78; 239-252.
- Maxham, J. G., III, and Netemeyer, R. G. (2003). Firms reap what they sow: the effects of shared values and perceived organizational justice on customers' evaluations of complaint handling. *Journal of Marketing*, Vol. 67, No. 1, 46–62;
- Miller, J. L., Craighead, C. W., & Karwan, K. R. (2000). Service recovery: A framework and empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 18(4), 387–400. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(00\)00032-2](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(00)00032-2)
- Money, R. B., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (1998). Explorations of national culture and word-of-mouth referral behavior in the purchase of industrial services in the United States and Japan. *Journal of Marketing*, 62(4), 76–87. <https://doi.org/10.2307/1252288>
- Parasuraman, A., Berry, L., & Zeithaml, V. (1985). Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing*, 49(2), 33–46. <https://doi.org/10.2307/1251563>
- Orsingher, C., Valentini, S., & Angelis, M. (2009). A meta-analysis satisfaction with complaint handling services. *Academy of Marketing Science*.
- Park, S. Kim, K. & O'Neill, M. (2014) "Complaint behavior intentions and expectation of service recovery in individualistic and collectivistic cultures", *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, Vol. 8 Issue: 3, pp.255-271, <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-12-2013-0084>
- Patterson, P. G., Cowley, E., & Prasongsukarn, K. (2006). Service failure recovery: The moderating impact of individual-level cultural value orientation on perceptions of justice. *International Journal of Research in Marketing*. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2006.02.004>
- Pestana, M & Gageiro, J. (2014). Análise de dados para ciências sociais. A complementariedade do SPSS. 6ª edição, edições sílabo, Lisboa.
- Pizam, A., & Ellis, T. (1999). Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(7), 326–339. <https://doi.org/10.1108/09596119910293231>
- Saunders, M., P. Lewis e A. Thornhill (2009), *Research Methods for Business Students*, (5ª edição).

Singh, J. and Sirdeshmukh, D. (2000) Agency and Trust Mechanisms in Consumer Satisfaction and Loyalty Judgments. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 150-167.

Siddiqui, M. H., e Tripathi, S. N. (2010). An analytical study of complaining attitudes: with reference to the banking sector. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 18, No. 2, 119-137

Sirdeshmukh, D., Singh, J., & Sabol, B. (2002). Consumer Trust , Value , and Loyalty in Relational Exchange. *Journal of Marketing*, 66(January), 15–37. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.1.15.18449>

Sirgy, J., & Global, I. (1986). Self-Concept in Consumer Behavior : A Critical Review Reproduced with permission of the copyright owner . Further reproduction prohibited without permission . *Journal of Consumer Research*, 9(3), 287.

Smith, A. K., Bolton, R. N., & Wagner, J. (1999). A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery. *Journal of Marketing Research*, XXXVI(August), 356–372. <https://doi.org/10.2307/3152082>

Smith, a. K., & Bolton, R. N. (2002). The Effect of Customers' Emotional Responses to Service Failures on Their Recovery Effort Evaluations and Satisfaction Judgments. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(1), 5–23. <https://doi.org/10.1177/03079450094298>

Søderberg, A.M. & Nigel, H. (2002). Rethinking Cross Cultural Management in a Globalizing Business World. *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 2, No. 1, 103-121.

Sparks, B. A., & McColl-Kennedy, J. R. (2001). Justice strategy options for increased customer satisfaction in a services recovery setting. *Journal of Business Research*, 54(3), 209–218. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00120-X](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00120-X)

Stauss, B. (2002). The dimensions of complaint satisfaction: process and outcome complaint satisfaction versus cold fact and warm act complaint satisfaction. *Managing Service Quality*, 12(3), 173–183. <https://doi.org/10.1108/09604520210429240>

Stauss, B., & Mang, P. (1999). “Culture shocks” in inter-cultural service encounters? *Journal of Services Marketing*, 13(4/5), 329–346. <https://doi.org/10.1108/08876049910282583>

Swanson, S. R., & Kelley, S. W. (2001). Attributions and Outcomes of The Service Recovery Process. *Journal of Marketing*.

Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekar, M. (1998). Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 62(2), 60-76. doi: 10.2307/1252161

Vargo, SL., Lusch, RF. (2004). Envolving to a new dominant logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1);1-17.

Voss, CA.,Roth, AV., Rosenzweig, ED., Blackmon, K. & Chase, RB. (2004). A tale of two countries' conservatism, service quality and feedback customer satisfaction. *Journal of Service Research* 6(3): 212-30.

Wan, L. (2011). Culture's impact on consumer complaining responses embracing service failure. *Journal of business research*, doi: 10.1016/j.jbusres.2011.08.009.

Weber, K., Sparks, B., & Hsu, C. H. C. (2016). The effects of acculturation, social distinctiveness, and social presence in a service failure situation. *International Journal of Hospitality Management*, 56, 44–55. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.04.008>

Wernerfelt, B. & Fornell, C.(1988), A model for customer complaint management, *Marketing Science*, vol.7, n°3, pp 287-298

Westbrook, R. & Oliver, R. (1991). The Dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction. *Journal of Consumer Research*. 18;1; 84-91.

Witz, J., & Mattila, A. S. (2004). Consumer responses to compensation, speed of recovery and apology after a service failure. *International Journal of Service Industry Management*, 15(2), 150–166. <https://doi.org/10.1108/09564239810199923>

Wong, N. Y. (2004). The role of culture in the perception of service recovery. *Journal of Business Research*. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(03\)00002-X](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00002-X)

Zakaria, N. (2000). The effect of cross-cultural training on the acculturation process of the global market. *Internacional journal of Manpower*. Vo. 22, 492-510.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1993). The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(1), 1-12. doi: 10.1177/0092070393211001

Zhang, J., Beatty, S. E., & Walsh, G. (2008). Review and future directions of cross-cultural consumer services research. *Journal of Business Research*, 61(3), 211–224. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.06.003>

ANEXOS

Anexo 1. Questionário – versão em português

Questionário

Este questionário insere-se num estudo levado a cabo no âmbito da elaboração da Dissertação do Mestrado em Gestão de Serviços na Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Tem como foco estudar a recuperação dos serviços numa perspetiva multicultural e o seu impacto nas reações dos consumidores.

O tempo de resposta estimado é de 5 minutos e é garantida a total confidencialidade dos dados obtidos. Responda tendo em consideração que não há respostas certas ou erradas.

Obrigada pela sua colaboração!

Relembre uma situação em que ocorreu uma falha na prestação de um serviço de que é cliente e tenha apresentado uma reclamação. Na sequência da sua reclamação, a organização terá tentado resolver a falha cometida, com maior ou menos sucesso.

Perante esta situação responda de acordo com o que acha mais correto na sua opinião, tendo em conta a escala de 1 a 7, sendo que 1 corresponde “discordo totalmente” e 7 corresponde “concordo totalmente”.

Por favor, identifique o serviço onde ocorreu a falha:

- 1) Serviço de Entrega ____
- 2) Serviço de Táxi ____
- 3) Serviço de transporte aéreo ____
- 4) Serviço de Restauração ____
- 5) Serviço de Hotelaria ____
- 6) Serviço Hospitalar ____
- 7) Serviço Bancário ____

8) Serviço de Seguros ____

7) Outro: Qual _____

	1 Discordo Totalmente	2	3	4	5	6	7 Concordo Totalmente
O funcionário(a) pediu desculpa pelo sucedido.							
O funcionário(a) mostrou-se devidamente preocupado com o meu problema.							
O funcionário(a) foi cortês comigo.							
O funcionário(a) demonstrou ser honesto comigo.							
O funcionário(a) demonstrou interesse em resolver o problema de forma justa para ambos.							
Recebi uma compensação monetária justa (desconto, bónus, cupão etc).							
Não recebi uma compensação monetária que merecia.							
A minha reclamação foi tratado num tempo adequado.							
Tendo em conta a situação, sinto que a empresa ofereceu-me uma compensação adequada.							
A minha reclamação foi resolvida mais rapidamente do que eu esperava.							
O processo para resolver a minha reclamação foi complicado.							
Os funcionários fizeram um esforço para ajustar o procedimento de tratamento da minha queixa de acordo com minhas necessidades.							

	1 Discordo Totalmente	2	3	4	5	6	7 Concordo Totalmente
Considero importante haver instruções detalhadas sobre o processo de tratamento da reclamação.							
Considero importante seguir de perto todas as instruções e procedimentos.							
Considero as instruções e/ou informações geralmente importantes no processo de recuperação do serviço.							

Considero mais importante o bem-estar do grupo do que obter recompensas individuais.							
Considero o sucesso do grupo mais importante do que o sucesso individual.							
Desigualdades entre pessoas devem ser minimizadas.							
Não abduco dos meus objetivos pessoais em prol dos objetivos de grupo.							
É desejável e expectável que haja desigualdades entre as pessoas.							
Pessoas com menos poder devem ser dependentes das pessoas com mais poder.							
Dinheiro e bens materiais são os mais importantes.							
Considero que pessoas com elevados cargos profissionais devem evitar contacto com pessoas de cargos inferiores.							
Considero que pessoas com cargos profissionais inferiores não devem discordar dos seus superiores.							
Considero que pessoas com cargos profissionais superiores não devem delegar tarefas importantes.							
Considero que pessoas com cargos profissionais superiores devem tomar a maioria das decisões sem consultar os profissionais que ocupam cargos de menor relevo.							

	1 Discordo Totalmente	2	3	4	5	6	7 Concordo Totalmente
Tendo em conta a forma como o problema foi resolvido, vou recomendar este serviço/empresa.							
Mesmo após a falha no serviço, irei falar positivamente desta empresa.							
Se os meus amigos ou familiares estiverem à procura deste tipo de serviço/empresa, vou recomendá-lo.							
Mesmo depois do sucedido, voltaria a recorrer a este serviço/empresa.							
Tenho intenção de permanecer fiel a este serviço/empresa.							
No futuro irei continuar a comprar os serviços prestados por esta empresa.							

	1 Discordo Totalmente	2	3	4	5	6	7 Concordo Totalmente
No geral, estou satisfeito com o serviço que recebi.							
Estou satisfeito com a maneira de como o serviço foi resolvido.							
A resposta da empresa à falha no serviço, foi melhor do que eu esperava.							
Tenho uma maior atitude positiva em relação a esta empresa após a recuperação do serviço.							

Nacionalidade: _____

Idade: _____ **Género:** Feminino: _____ Masculino: _____

Habilitações Literárias:

Ensino Básico: _____

Ensino Secundário: _____

Licenciatura: _____

Mestrado/Pós-graduação: _____

Doutoramento: _____

Ocupação:

Desempregado: _____

Trabalhador por conta de outrém: _____

Trabalhador por conta própria/ trabalhador liberal/ empresário: _____

Estudante: _____

Reformado/Aposentado: _____

Rendimento médio mensal líquido: 0€ > 500€

501€ > 1000€

1001€ > 2000€

> 2000€

Anexo 2. Questionário - versão em inglês

Survey

This survey is a part of a study carried out in the context of the preparation of the Master's Dissertation in Service Management at the Faculty of Economics of the University of Porto which aims to study the recovery of services in a multicultural perspective and its impact on consumer reactions.

The estimated response time is five minutes and the total confidentiality of the data obtained is guaranteed. Please reply taking into account that there are no right or wrong answers.

Thank you for your collaboration!

Remember a recent situation where there was a failure to provide a service that you are a customer, filed a complaint (formally or not), and the organization attempted to resolve its failure (attempted to recover the service or attempted to resolve the problem).

Please answer the following questions with reference to the situation recalled.

Identify the service where the failure occurred:

- 1) Delivery Service ____
- 2) Ground transportation service (Taxi, Uber, Cabify) ____
- 3) Air transport service ____
- 4) Restoration Service (cafe, restaurant) ____
- 5) Accommodation service (hotel, hostel, other) ____
- 6) Health service ____
- 7) Banking Service ____
- 8) Insurance ____
- 9) Purchase online
- 10) Telecommunications Service
- 7) Other: Which _____

Taking into account the reference to the situation recalled, for each of the following affirmations mark your answer, taking into account that 1 corresponds to "totally disagree" and 7 corresponds to "totally agree".

	1 Totally disagree	2	3	4	5	6	7 Totally Agree
The employee apologizes for what succeed.							
The employee appeared to be properly concerned about my problem.							
The employee was courteous to me.							
The employee was honest with me.							
The employee has shown interest in solving the problem fairly to both.							
I received fair monetary compensation (discount, bonus, coupon etc).							
I did not get the monetary compensation I deserved.							
My complaint was dealt with in a timely manner.							
Concerning the situation, I feel that the company offered me adequate compensation.							
My complaint was resolved more quickly than I expected.							
The process to resolve my complaint was complicated.							
The employees made an effort to adjust the procedure for handling my complaint according to my needs.							

Please indicate your opinion on the following statements, taking into account that 1 corresponds to "totally disagree" and 7 corresponds to "totally agree".

	1 Totally disagree	2	3	4	5	6	7 Totally Agree
I consider important to have detailed instructions on the complaint handling process.							
I consider important to follow closely all the instructions and procedures for handling the complaint.							
I consider the instructions and / or information generally important in the complaint process.							

I consider group well-being more important than individual rewards.							
I consider group success more important than individual success.							
Inequalities between people should be minimized.							
I do not give up my personal goals for group goals.							
It is desirable and expectable that there be inequalities between people.							
People with less power should be dependent on the people with the most power.							
Money and material goods are the most important.							
I believe that people with high professional positions should avoid contact with people from lower positions.							
I believe that people with inferior professional positions should not disagree with their superiors.							
I believe that people with senior professional positions should not delegate important tasks.							
I believe that people with senior professional positions should make the most decisions without consulting professionals in lower positions.							

	1 Totally disagree	2	3	4	5	6	7 Totally Agree
Considering how the service failure has been resolved, I will recommend this service / company to others.							
Even after the service failure, I will speak positively of this company.							
If my friends or family are looking for this type of service / company, I will recommend it.							
Even after this happened, I would return to this service / company.							
I intend to remain faithful to this service / company.							
In the future I will continue to buy the services provided by this company.							

	1	2	3	4	5	6	7
--	----------	---	---	---	---	---	---

	Totally disagree						Totally Agree
Overall, I am satisfied with the service I received.							
I am satisfied with the way the service was resolved.							
The company's response to service failure (service recovery) was better than I expected.							
I have a more positive attitude towards this company after the service recovery.							

Nationality: _____

Age: _____

Gender: Female: _____ **Male:** _____

Educational qualifications:

Basic education: _____

High school: _____

Graduation: _____

Masters / Post-Graduation: _____

PhD: _____

Professional occupation:

Employee: _____

Unemployed: _____

Student: _____

Retired: _____

Self-employee: _____

Average monthly income: 0€ > 500€

501€ > 1000€

1001€ > 2000€

> 2000€